



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

Plano de Marketing para a Escola Técnica e Profissional do Centro Politécnico

Oswaldo Patrício Quintas

Orientação | Prof^a Doutora Maria Raquel Lucas

Mestrado em Gestão

Área de Especialização: Marketing

Trabalho de Projeto

Évora, 2018



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

Plano de Marketing para a Escola Técnica e Profissional do Centro Politécnico

Oswaldo Patrício Quintas

Orientação | Prof^a Doutora Maria Raquel Lucas

Mestrado em Gestão

Área de Especialização: Marketing

Trabalho de Projeto

Évora, 2018

Resumo

A aplicação do marketing é extensa e abrange desde os bens aos serviços, aos eventos, experiências, pessoas, lugares, propriedades, informações e ideias, organizações e, escolas, universidades e, faculdades. O presente trabalho de projeto teve como objetivo elaborar um plano de Marketing para a Escola Técnica Profissional do Centro Politécnico de São Tomé e Príncipe (ETPCPSTP) que dê resposta ao problema de escassez, qualificação e adequação dos recursos humanos ao mercado de trabalho e contribua para o desenvolvimento socioeconómico do país. Para tal, foram realizadas uma revisão da literatura sobre a temática, uma análise diagnóstico da situação do ensino profissional em STP e, definidos os objetivos, as opções estratégicas fundamentais e as políticas de marketing. No plano, elaborado de forma adequada à realidade da ETPCPSTP e cujo cumprimento depende de persistência e empenho político, recomenda-se não negligenciar o planeamento e encarar o marketing como uma área fundamental à sua sustentabilidade.

Palavra-chave: Ensino Profissional; Centro Politécnico; Plano Marketing; São Tomé e Príncipe.

Abstract

The application of marketing is extensive and ranges from goods to services, events, experiences, people, places, properties, information and ideas, organizations and, schools, universities and colleges. The purpose of this project was to prepare a Marketing Plan for the Professional School, Polytechnic Center of São Tomé and Príncipe (ETPCPSTP), which addresses the problem of scarcity, qualification and adequacy of human resources in the labor market and contributes to the socio-economic development of the country. To this end, a review of the literature on the subject, a diagnostic analysis of the situation of vocational education in STP was carried out, and, defined the objectives, the key strategic options and the marketing policies. In the plan, prepared in a manner appropriate to the reality of the ETPCPSTP and whose fulfillment depends on persistence and political commitment, it is recommended not to neglect planning and to face marketing as a fundamental area for its sustainability.

Keywords: Professional Education; Polytechnic Centre; Marketing Plan; Sao Tome and Principe.

Agradecimentos

Puros agradecimentos são apresentados a todos que contribuíram de forma decisiva, que este trabalho seja efetivado. Nomeadamente: A minha mãe Andreza da Gloria Ant3nio Patr3cio; pela forma que me educou e s3bios conselhos que me deixou para vida antes de partir, de igual modo, 3 professora Maria Raquel Lucas pelos s3bios conhecimentos, conselho e a pronta disponibilidade em todas as circunstanciais da vida, principalmente na realiza33o deste trabalho.

Aos todos os professores da ETPCP e todos colaboradores que gentilmente me deram o seu contributo.

Aos meus familiares pelo apoio constante ao longo desses meses e, em especial a Idanilza Paquete pelo seu amor, companheirismo e motiva33o, tanto como, Ivanilson Quintas e Edinilva Quintas, Zosmos Amadeu, Anisio Quintas, Dossavi Freitas Miclay,

ÍNDICE

Índice de Figuras	10
Índice de Quadros	11
Listagem de Abreviaturas ou Siglas	12
1. INTRODUÇÃO	13
1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha	13
1.2. Formulação do Problema e dos Objetivos	14
1.3. Metodologia.....	15
1.4. Estrutura do Trabalho	15
2. REVISÃO DA LITERATURA	16
2.1 Conceito de Marketing	16
2.2 Do Marketing ao Marketing Educacional.....	17
2.2.1 Estudos sobre Marketing Educacional	19
2.3 Planeamento de Marketing	20
2.3.1 O Plano de Marketing.....	21
2.3.2 Modelos de Planos de Marketing.....	24
3. METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DO TRABALHO DE PROJETO	27
3.1 Objetivos do Trabalho de Projeto	27
3.2 Metodologia de Recolha de Informação	28
3.3 Modelo Base usado no Desenvolvimento do Plano de Marketing.....	29
4. PROPOSTA DE PLANO DE MARKETING PARA A ESCOLA TÉCNICA E PROFISSIONAL.....	31
4.1 Sumário Executivo	31
4.2 Análise e Diagnóstico da Situação	32
4.2.1 Análise do Ambiente Externo	32
4.2.1.1 Meio Envolvente	32
4.2.1.2 Análise do Mercado.....	36
4.2.1.3 Utentes.....	36

4.2.1.4 Concorrentes	38
4.2.1.5 Ameaças e Oportunidades	38
4.2.2 Análise do Ambiente Interno	38
4.2.2.1 Oferta Formativa	39
4.2.2.2 Mini-Incubadora	43
4.2.2.3 Recursos Humanos e Técnicos	44
4.2.2.4 Recursos Financeiros	45
4.2.2.5 Perfil dos Colaboradores e da Direção	46
4.2.2.6 Imagem e Notoriedade	47
4.2.2.7 Preço	49
4.2.2.8 Comunicação	49
4.2.2.9 Distribuição.....	51
4.4.1.10 Pontos Fortes e Pontos Fracos	52
4.3 Análise SWOT	53
4.4 Objetivos	53
4.5 Opções Estratégicas de Marketing	55
4.5.1 <i>Targeting</i>	55
4.5.2 Segmentação	56
4.5.3 Fontes de Mercado	56
4.5.4 Posicionamento	56
4.5.5 Política de Marca	57
4.6 Marketing-Mix.....	58
4.7 Plano de Ações	58
4.8 Orçamento	59
4.9 Avaliação, Controlo e Monitorização	59
5. CONCLUSÕES.....	61
5.1 Principais Conclusões e Contribuições	61

5.2 Limitações do Projeto.....	62
5.3 Sugestões para Trabalhos Futuros	63
BIBLIOGRAFIA	64
NETGRAFIA	68
ANEXO – GUIÃO DA ENTREVISTA	69

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1—ARQUIPÉLAGO DE SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE	32
FIGURA 2— NÍVEL DE SATISFAÇÃO COM OS EQUIPAMENTOS DA ETPCPSTP	37
FIGURA 3— OPORTUNIDADES DE MERCADO DA ETPCPSTP	37
FIGURA 4— LOCALIZAÇÃO DA ETPCPSTP	37
FIGURA 5—CENTRO POLITÉCNICO	39
FIGURA 6—CENTRO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL BRASIL MINI INCUBADORA.....	40
FIGURA 7— EFICIÊNCIA DOS COLABORADORES DO CENTRO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL.....	44
FIGURA 8— NÍVEIS HIERÁRQUICOS EXISTENTES NA ETPCPSTP	45
FIGURA 9— AUTONOMIA E GESTÃO ESTRATÉGICA EFICAZ	45
FIGURA 10—MODALIDADES DE PAGAMENTO NA ETPCPSTP	45
FIGURA 11— IDADE MÉDIA DOS COLABORADORES.....	46
FIGURA 12— FORMAÇÃO DOS COLABORADORES.....	47
FIGURA 13— CONHECIMENTO DO LOGÓTIPO DA ETPCPSTP	48
FIGURA 14— INVESTIMENTO EM COMUNICAÇÃO DA ETPCPSTP	48
FIGURA 15—CERIMÓNIA DA ENTREGA DOS CERTIFICADOS E ATRIBUIÇÃO DE PRÉMIOS	50
FIGURA 16—LOGOTIPO INSTITUCIONAL.....	57

ÍNDICE DE QUADROS

QUADRO 1- AS TRÊS ERAS DO MARKETING.....	16
QUADRO 2- ELEMENTOS INTEGRANTES DE ALGUNS MODELOS DE PLANO DE MARKETING	24
QUADRO 3- DISTRITOS DE SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE.....	33
QUADRO 4- AMEAÇAS E OPORTUNIDADES	38
QUADRO 5- PRIMEIROS CURSOS MINISTRADOS NO CENTRO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL	40
QUADRO 6- ALUNOS MATRICULADOS NA ETPCPSTP POR CURSO E GÉNERO	40
QUADRO 7- CURSOS OFERECIDOS NA ETPCPSTP	42
QUADRO 8- PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS.....	52
QUADRO 9- MATRIZ SWOT	53
QUADRO 10- OBJETIVO ESTRATÉGICO DE AUMENTAR AS RECEITAS.....	54
QUADRO 11- OBJETIVO ESTRATÉGICO DE REALIZAR PARCERIAS E AUMENTAR A COOPERAÇÃO INTERNACIONAL.....	54
QUADRO 12- OBJETIVO ESTRATÉGICO DE SATISFAÇÃO DE UTENTES E RECORDAÇÃO DA MARCA.....	55
QUADRO 13- VARIÁVEIS CONSIDERADAS NO PROCESSO DE SEGMENTAÇÃO.....	56
QUADRO 14- PLANO DE AÇÕES ATÉ 2020.....	58
QUADRO 15- ORÇAMENTO DE MARKETING	59
QUADRO 16- MECANISMOS DE AVALIAÇÃO E CONTROLO DO PLANO DE MARKETING.....	60

LISTAGEM DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

AMA – *American Marketing Association*

BAD-Banco Africano de Desenvolvimento

BM- Banco Mundial

CFP- Centro Formação Profissional

E.M.E.T.S.T.P. - Ensino Técnico e Profissional em São Tomé e Príncipe

ETP – Ensino Técnico e Profissional

FMI- Fundo Monetário Internacional

ETP- Escola Técnica Profissional

ETPCPSTP – Escola Técnica Profissional do Centro Politécnico de São Tomé e Príncipe

LBSE-Lei de Bases de Sistema Educativo

MECC-Ministério de Educação Cultura e Ciência

MFPEA-Ministério de Finanças Planeamento e Economia Azul

MG – Mestrado em Gestão

RAP-Região Autónoma do Príncipe

STP-São Tomé e Príncipe

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

UE – Universidade de Évora

1. INTRODUÇÃO

Em S. Tomé e Príncipe (STP), o Ensino Técnico e Profissional (ETP), de acordo o Decreto-lei n.º 13/81, 04 de Maio (MECC, 2006) é uma das duas componentes do Sistema Nacional de Ensino, sendo a outra, o ensino fundamental. O grande investimento que este tipo de formação tem merecido por parte dos diferentes governantes, com o objetivo de responder, em termos quantitativos e qualitativos, à procura existente no mercado de trabalho por profissionais qualificados, é patente no preâmbulo do referido diploma. Neste afirma-se que o progresso de um país em desenvolvimento resulta de sua capacidade em responder às exigências que a técnica moderna impõe aos seus sectores económicos para que os seus quadros recebam uma formação técnico-científica, tornando necessária a criação de um sector do ensino que se ocupe da preparação de quadros capazes de responder às exigências do país.

Enquanto país em via de desenvolvimento, existe em STP uma necessidade imperativa de investir no ETP, quer em termos quantitativos, quer qualitativos, sendo tal necessidade não apenas reconhecida pelo estado santomense como também pelos diferentes países e entidades de cooperação, respetivamente, Brasil, Portugal, França, União Europeia, BM, FMI, BAD, PNUD.

Embora a implementação da ETP do Centro Politécnico em STP remonte a 1987 e existam infraestruturas e equipamentos de suporte no centro de formação profissional, poucos são os jovens e adultos que têm conhecimento da existência e das possíveis vantagens deste ensino. Portanto, uma política direcionada para o seu engrandecimento e expansão, contribuirá para o desenvolvimento humano e socioeconómico do país. Porém, é de salientar que o ETP, deve estabelecer uma dinâmica própria de acordo com a regulamentação normativa, adequando as mesmas ao conhecimento científico e à evolução das exigências do mercado de emprego. Por estes motivos a criação de um plano de marketing para a ETCPSTP (Escola Técnica Profissional do Centro Politécnico de São Tomé e Príncipe), permitirá não apenas facilitar a divulgação e promoção da importância deste tipo de ensino junto da população e induzir a sua procura, assim como, sensibilizar os distintos responsáveis na tomada de decisão para o seu melhor funcionamento.

1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha

Sendo STP um país em vias de desenvolvimento, vários são os sectores com potencial de crescimento, de captação de investimento externo, de atração de negócios e de turistas e, em consequência, de criação de emprego e de postos de trabalho, prestação de serviços especializados e incentivo ao empreendedorismo. Contudo, os recursos humanos qualificados no país são escassos, existe pouca adequação dos planos de formação às necessidades específicas de cada sector, as carências de formação especializada não estão identificadas, os

colaboradores/formadores não se sentem integrados e valorizados, assim como são reduzidos o nível de profissionalismo e as competências técnicas existentes. Assim, justifica-se a elaboração de um Plano Marketing para a ETPCPSTP. Espera-se com este plano contribuir para dar resposta ao problema de escassez, qualificação de técnicos especializados no mercado de trabalho, integração e valorização dos profissionais e colaboradores e ajustamento das competências técnicas às necessidades efetivas, através da promoção e divulgação da importância da formação profissional para aumentar os níveis de empregabilidade junto da população e do incentivo dos jovens e adultos a melhorarem os seus níveis de escolaridade, a criarem o seu próprio negócio e posto de trabalho e, desta forma, contribuírem para a melhoria do desenvolvimento socioeconómico do país. Em simultâneo, este plano poderá eventualmente ainda servir como guia para os gestores de ETP em S.T.P e como instrumento de suporte à definição de políticas públicas de ensino técnico profissional ajustadas às necessidades do país.

1.2. Formulação do Problema e dos Objetivos

A educação e a formação profissional são elementos integrantes e condicionantes do processo de desenvolvimento de um país (Madeira, 2006), sobretudo dum como STP onde os custos de insularidade são elevados e onde existe carência, falta de formação e de qualificação e inadequação da formação técnica e profissional para jovens e adultos ao mercado de trabalho. Por outro lado, poucos são os recursos humanos que se encontram empregados ou tem possibilidade de criar o seu próprio emprego (empreender), assim como, são escassos aqueles, cuja formação, corresponde às exigências e/ou preferências do mercado. Desta forma justifica-se a elaboração de um Plano de Marketing que procure responder à escassez de formação, qualificação e adequação dos recursos humanos ao mercado de trabalho e contribua para o desenvolvimento socioeconómico do país. A questão de investigação subjacente ao referido Plano de Marketing é a seguinte: Como promover a ETPCPSTP e divulgar a sua importância, tendo em vista o desenvolvimento sustentável em STP?

O objetivo geral é o de elaborar um Plano de Marketing para a ETPCPSTP.

Contribuem para o objetivo geral, os seguintes objetivos específicos:

- Fazer uma análise diagnóstica da situação (interna e externa) do ensino técnico e profissional em STP;
- Identificar as oportunidades e ameaças e os pontos fortes e fracos;
- Estabelecer os objetivos deste tipo de ensino no contexto de STP;
- Definir as opções estratégicas fundamentais (posicionamento, segmentação, fontes de mercado), formular as estratégias de marketing consideradas adequadas e apresentar um plano de marketing.

1.3. Metodologia

Em termos metodológicos o presente trabalho de projeto baseou-se em dados secundários e primários. Realizou-se uma revisão da literatura sobre plano de marketing e marketing educacional. Recolheram-se também dados para caracterizar a envolvente, o setor da educação em STP, nomeadamente o ETP e o Centro Politécnico. Analisaram-se vários modelos de plano de marketing propostos por alguns dos principais autores que se debruçam sobre esta temática, tendo-se optado por adaptar o modelo de Kotler e Keller (2006) para que respondesse às necessidades deste projeto.

Para além da observação direta da realidade profissional abordada e da caracterização do meio e processo envolventes realizadas numa fase inicial, a recolha de dados primários, fundamental ao desenvolvimento do projeto, foi feita através da realização de entrevistas aos responsáveis dos vários níveis de intervenção, decisão e operacionalização da ETPCPSTP. Por alguns desses intervenientes se terem declarado indisponíveis para tal, não foi possível reunir a quantidade de informação desejada nem com a diversidade e qualidade pretendidas. O projeto desenvolve-se segundo a aplicação do modelo proposto, seguindo os conceitos do plano de marketing mencionado e sugerido pelos autores em questão.

1.4. Estrutura do Trabalho

Este trabalho de projeto, para além do presente capítulo de introdução, onde é feito o enquadramento e justificação da escolha do tema e a formulação do problema e dos objetivos, integra mais quatro capítulos.

O segundo capítulo inclui o enquadramento teórico. Nele são apresentados os conceitos de marketing mais relevantes para a realização do trabalho de projeto, nomeadamente, o conceito de marketing e marketing de serviços, de marketing educacional e de plano de marketing.

No capítulo três apresenta-se a metodologia utilizada para a elaboração do trabalho.

No quarto capítulo é apresentada a proposta de plano de marketing da ETPCPSTP.

Finalmente, no quinto capítulo apresentam-se as considerações finais que incluem as principais conclusões, as limitações e as sugestões de trabalho e estudos posteriores.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Conceito de Marketing

Na primeira definição de marketing, divulgada pela *American Marketing Association* (AMA) em 1960, o conceito surge como o resultado do desempenho das actividades das empresas que dirigem o fluxo de bens e serviços ao consumidor ou utilizador (AMA, 2016). Desde aí, outras definições surgiram, ajustando-se à evolução dos contextos, dos mercados e do comportamento dos consumidores, podendo observar-se, no Quadro 1 essa evolução, nomeadamente as três eras do marketing, a primeira focada no produto, a segunda no consumidor e a terceira nos valores (Kotler & Keller, 2016).

Quadro 1- As Três Eras do Marketing

Características	Marketing 1.0 Centrado no Produto	Marketing 2.0 Orientado no consumidor	Marketing 3.0 Guiado por Valores
Objetivo	Vender produtos	Satisfazer e Reter Clientes	Fazer um Mundo melhor
Forças	Revolução Industrial	Tecnologia de Informação	Tecnologia de uma Nova Era
Mercado	Compradores em Massa Necessidades Físicas	Consumidor com Coração e Mente	Consumidor com Coração Mente e Espírito
Conceito Chave	Desenvolvimento Produto	Diferenciação	Valores
Fundação do Marketing	Especificação do Produto	Posicionamento do Produto e Empresa	Missão, Visão e Valores
Proposta de Valor	Funcional	Funcional e Emocional	Funcional, Emocional e Espiritual
Interação com os Consumidores	Transações uma para Muitos	Relacionamentos um para Um	Colaborações Muitos para Muitos

Fonte: Kotler e Keller (2016)

Para autores como Kotler e Keller (2016) o marketing apenas se pode desenvolver quando se verifica a existência de seis fatores: a) necessidades, desejos e exigências; b) produtos ou serviços; c) valor, custo e satisfação; d) trocas, transações e relações; e) mercados; e, f) marketing e *marketeers*. Assim, embora com algumas divergências conceptuais, sobretudo no que toca à orientação e ao nível de aplicação da teoria e dos impactos (Miranda & Arruda, 2004), o marketing é amplamente usado na gestão das organizações e dos negócios e também nas instituições do sector da educação.

A aplicação do marketing é extensa e abrangem desde os bens aos serviços, passando pelos eventos, experiências, pessoas, lugares, propriedades, informações e ideias, organizações, universidades, faculdades (Kotler & Keller, 2016). Nestas últimas, o marketing é uma mais-valia no desenvolvimento de uma postura orientada ao mercado, na construção de uma imagem sólida

e positiva na mente do público-alvo, na melhoria da imagem pública e na concorrência por públicos e recursos (Kotler & Keller, 2016).

2.2 Do Marketing ao Marketing Educacional

A aplicação do marketing ao sector educacional, sendo uma necessidade, pode ser direccionada a vários caminhos distintos, desde o institucional ao estratégico e do operacional ao relacional, utilizando todas as ferramentas que lhe estão associadas (Rabuske, 2003).

Segundo Kotler (1998:44) ... *o marketing social determina as atividades da organização, com finalidade de determinar necessidades, desejos e interesses de participação de mercado e proporcionar a satisfação desejada mais efetiva e eficientemente do que a concorrência, de forma a preservar ou aumentar o bem-estar do consumidor e da sociedade.*

O marketing educacional enquadra-se no marketing de serviços (Hoffman & Bateson, 2003), como qualquer outra organização, uma instituição de ensino também se deve preocupar com o marketing, sobretudo na sua componente relacional ou de contacto. Segundo Hunt (2002), marketing é um amplo campo de estudo e sua interdisciplinaridade agrega o comportamento do consumidor, vendas, compras, gestão de produtos e serviços, preço, comunicação, sistemas de marketing, embalagem, canais de distribuição, ética em marketing, pesquisa em marketing, marketing internacional e, responsabilidade social, entre outros aspectos.

O empenhamento de uma instituição educacional para o marketing depende da profundidade dos problemas identificados, contrariamente ao que anteriormente acontecia, quando na selecção de estudantes se ignorava o conceito de marketing (Kotler & Fox, 1994). Esses problemas podem ir desde a diminuição do número de alunos, ao aumento exagerado da concorrência, passando pela insatisfação para com a fraca qualidade do ensino e dos profissionais dele resultantes, a inadequação da formação profissional às necessidades do mercado, a pouca valorização do ETP Centro Politécnico, até ao repensar do papel, dos valores e das práticas dos Centros de Formações Profissionais, entre outros aspectos.

A par da pedagogia, o marketing ajuda a ampliar a percepção dos valores que estão a ser oferecidos aos alunos. De acordo com Assis, Pimentel & Prates (2004), o marketing aplicado ao sector da educação integra toda a estrutura, nomeadamente o local, ambiente, professores, alunos, pais, imagem, marca. As organizações educacionais podem usar o marketing para se tornarem visíveis perante os seus públicos, para serem respeitados pela concorrência e, acima de tudo, para apresentarem ofertas formativas ajustadas ao público-alvo e às necessidades do mercado. Segundo os referidos autores, quando aplicado ao sector da educação, o marketing pode ser definido como o comportamento integral da instituição educacional em articulação com os públicos de forma a proporcionar-lhes um serviço de excelência de acordo com as suas necessidades e expectativas (Assis, Pimentel & Prates, 2004). O seu objetivo principal é atrair,

captar e manter alunos na organização, oferecendo-lhes um serviço com valor acrescentado desde as infraestruturas, à qualidade do corpo docente, ao ambiente e à segurança. Deste modo, o marketing deve colaborar de forma decisiva no desenvolvimento de novas propostas de formação, estabelecimento de preços, abertura de novas formações, entre outras várias ações que façam parte das estratégias da instituição (Braga, 2002), tornando a educação acessível, aplicável e, adaptável (Lidon *et al.*, 2004).

Portanto, o assunto sobre o marketing educacional encontra-se longe de se esgotar, por conseguinte solidifica os seus objetivos teóricos e práticos. Tendo em conta que, a globalização e a abertura do mercado levam as organizações a se aperfeiçoarem a sua própria direção, incitando a conectividade e tornando as competitividades na seleção de mão-de-obra. Portanto, torna-se necessário formar com qualificação compatível a demanda internacional. (Kotler, 1998), assegura que o marketing contribui de que maneira para os profissionais dos sectores sem fins lucrativos a se tornarem bem sucedido na busca dos seus objetivos. A apropriação de conceitos de segmentação, posicionamento e composto de marketing aos problemas.

Conforme (Kwong, 2000), a educação é um bem privado que fornece benefícios as pessoas ou a indivíduos que a possuem. De uma forma geral, a educação é o canal de mobilidade ascendente legitimador de privilégios, tanto em países capitalistas, quanto em países socialistas. Tanto como os países ricos, como os países pobres, acreditam que uma população educada é essencial para o desenvolvimento económico e o bem-estar de uma sociedade. Para a satisfação do cliente é preciso que o plano de marketing seja bem elaborado de forma a ajudar a escola a conhecer o mercado que pretende atuar e, por conseguinte, definir as melhores estratégias que visa ir ao encontro das expectativas dos clientes. Tradicionalmente o plano de marketing foi desenhado para servir às grandes empresas, contudo, essa ideia tem vindo a mudar e cada vez o marketing tem sido usado nas escolas como estratégia de impulsionamento do negócio, planeando ações de relacionamento e formas de comunicação eficientes e mais imediatas que atingem o público-alvo. A importância que o marketing para a Escola técnica é que através do marketing permite a promoção do produto. O cliente vê que a qualidade do serviço está relacionada à qualidade esperada;

De acordo com Prieto (2010), a interação com os atuais ou futuros clientes é de uma extrema importância pela mensagem a passar e pelo seu efeito em potenciais candidatos.

Para Chodi (2007), quando alunos têm autonomia para se inscreverem numa determinada organização, adquirem um novo estilo de vida. Assim, para que sintam confiança na instituição de ensino esta necessita promover ações para garantir esse estilo de vida projetado.

2.2.1 Estudos sobre Marketing Educacional

No contexto de São Tomé e Príncipe não foram encontrados estudos sobre marketing em instituições de ensino, sejam estas públicas ou privadas, de nível superior, politécnico ou técnico-profissional, pelo que não é possível verificar como a sua utilização está ocorrendo. A busca no Google Académico pelas palavras-chave marketing e ensino/educação em São Tomé e Príncipe nada revelaram. A busca em eventos/congressos/seminários permitiu encontrar uma comunicação (Cardoso, 2004), sobre a temática do ensino, investigação e educação em São Tomé como fatores de desenvolvimento e uma outra publicação sobre o desenvolvimento comunitário em STP (Brito, Alarcão & Marques, 2009). Tal significa que o marketing ainda não é utilizado em instituições de ensino em STP ou, sendo-o, não têm sido objeto de investigação e publicação científicas. O presente trabalho pode ser o primeiro contributo nesse sentido.

Já no que se refere a contextos de proximidade linguística e cultural a São Tomé e Príncipe, como Portugal e o Brasil, foram diversos os elementos bibliográficos encontrados na revisão da literatura associados ao uso das ferramentas e instrumentos do marketing em escolas Públicas e Privadas, com mais realce para as escolas privadas.

A prática do marketing pode ser uma mais-valia nas questões do relacionamento nas escolas (Mendes, 2013). Aquelas que implementam estratégias de marketing são capazes de gerar competitividade, empreendedorismo e mais valor, ao nível da captação/fidelização de alunos, das infraestruturas, segurança, qualidade do corpo docente e ensino de excelência, formação ao nível de docentes, alunos e encarregados de educação. Também uma maior participação na escola através de congressos, colóquios, seminários, feiras internacionais, festas e outras iniciativas são de evidenciar.

As instituições educacionais no Brasil reconhecem as contribuições significativas dos efeitos de marketing para a educação, agregação de valor e resposta aos desejos dos colaboradores. Essas instituições educacionais atuam de forma similar aos modelos de negócios empresariais, tendo em conta que existe uma tendência para diminuição da atuação e controle pelo estado. (Bertolin, 2009) (Seixar, 2003) e (Manganelli, 2008) observam inclusive um apoio e suporte das políticas públicas que fortalecem as forças de mercado e as instituições privadas no sector educacional. Por conseguinte, os fundamentos teóricos do marketing e fronteiras do pensamento são debatidos embora muitos conceitos não estejam solidificados ao nível da gestão educacional. Elaboram planos de marketing nas instituições educacionais, muitas vezes sem intervenção do departamento de marketing, criado para desenvolver e auxiliar na criação de novos cursos, para definir e influenciar a gestão de preço, realizar análises de geolocalização e, adicionar valor ou gerir a marca (Mendes, 2013).

2.3 Planeamento de Marketing

O planeamento de marketing é um processo racional, incremental e intuitivo, essencial a uma organização que visa o sucesso presente e futuro (Greenley, Hooley & Saunders, 2004). Requer a tomada de decisões formais e explícitas, antecipadamente, de modo a preparar corretamente as atividades a executar e tempo para pensar os objetivos, a estratégia e as ações a desenvolver de um modo coerente e integrado. Planear permite tomar simultaneamente um conjunto articulado de decisões (em vez de sucessivamente umas atrás das outras) de forma a permitir coerência entre as diversas áreas da empresa (Lindon *et al.*, 2004), a compreender e analisar oportunidades de marketing, selecionar mercados-alvo, projetar estratégias de marketing, desenvolver programas de marketing e gerar o esforço de marketing (Kotler & Keller, 2016).

O planeamento de marketing pode ser definido como um processo muito complexo que engloba os métodos de aplicação de recursos de Marketing para alcançar objetivos de marketing (Westwood, 1999). Ou seja, “planear é toda a atividade organizada dentro da empresa, que visa definir estratégias, estabelecer objetivos e antecipar decisões, para que, no curto, médio ou longo prazo, a organização ou qualquer sector ou função da mesma sejam mais eficazes, coerentes e dinâmicos, tendo normalmente como resultado desta atividade o plano.” (Nunes & Cavique, 2001: 65).

Inclui pesquisas dentro e fora da organização, a compreensão dos pontos fortes e fracos, a análise das oportunidades e ameaças calculando os riscos e benefícios, as previsões e conjecturas para o futuro, o estabelecimento dos objetivos, das estratégias e dos programas e orçamentos, revendo os objetivos inicialmente delineados e as estratégias implementadas e a implementar (Westwood, 2007). Trata-se de uma sequência lógica e um conjunto de atividades com vista à definição de objetivos de marketing e formulação de planos/ações com o intuito de os atingir (McDonald & Wilson, 2011).

Os benefícios do planeamento de marketing estão associados ao facto (Honebein, 1996): 1) proporcionar um raciocínio fundamentado; 2) minimizar os requisitos de capital; 3) limitar as despesas de operação; 4) otimizar recursos; 5) coordenar esforços; 6) aumentar a responsabilidade pessoal; 7) criar competitivas economias internas. De ele resulta num plano de marketing que constitui um guia, suporte e meio de controlo das tarefas e atividades, em ordem a uma performance mais eficiente. Um plano de Marketing é um instrumento útil de comunicação e de controlo (Lendrevie, Lévy, Dionísio, & Rodrigues, 2015).

Como principais vantagens do planeamento, estes autores reconhecem o permitir e dar a conhecer de forma clara a todos os colaboradores o que se espera deles, assim como estabelecer os objetivos e as ações que deverão realizar-se e que serão periodicamente controlados.

A dimensão e a diversidade de operações de uma empresa influenciam a necessidade de planeamento. Quanto maior a empresa e a diversidade de sua atuação, maior será a necessidade de planeamento e respetivos planos (Lendrevie *et al.*, 2015; Macdonald & Wilson, 2011).

Avaliar o posicionamento da empresa no mercado, estabelecer os objetivos, as metas, as prioridades e as estratégias em horizontes temporais específicos, obter maior envolvimento dos colaboradores internos e trabalho de equipa orientado a desafios e a resolver problemas e, reunir recursos que vão ao encontro da mudança através da antecipação e preparação são alguns dos aspectos possibilitados pelo planeamento de Marketing (Stevens, Loudon, Wrenn, & Mansfield, 2013).

Falta de informação precisa, futilidade da previsão e rigidez do plano, são as grandes objeções ao planeamento de marketing (Lambim, 2000). A maior dificuldade diz respeito à necessária coordenação dos diversos planos e conjugação dos diferentes graus de complexidade dos mesmos (Lindon *et al.*, 2004). Daí que não seja o departamento de marketing a definir sozinho o plano: este é produto de equipas, que recebem informações das varias funções relevantes coenvolvidas no processo de planeamento de marketing (Kotler, 1998, Lisboa, Coelho, Coelho & Almeida, 2011, Cravens & Piercy, 2013). Outra desvantagem reside no facto do trabalho envolvido no planeamento poder exceder as suas reais contribuições. O planeamento tende a atrasar ações e a inibir alguns gestores de exercer iniciativa e inovação. Melhores resultados são obtidos quando se avalia a situação e combatem os problemas à medida que estes surgem (Stevens & al, 2013). Apesar destas objeções e desvantagens, as vantagens ultrapassam-nas largamente e a não existência de um planeamento de Marketing leva a problemas maiores (McDonald, Frow & Payne, 2011), tais como: objetivos irreais, falta de informação de mercado, potencial perda de lucros, desperdício de valores promocionais, vulnerabilidade à mudança ambiental e, Perda de controlo do negócio.

2.3.1 O Plano de Marketing

Ao documento resultante do processo de planeamento de marketing dá-se o nome de plano de marketing, o qual deve ser desenvolvido de acordo com o plano estratégico (Kotler, 1970, 1972, Kotler & Keller, 2006).

Segundo estes autores, o plano de marketing é um dos produtos mais importantes do processo de marketing de uma organização, devendo iniciar-se com informação sequencial sobre a sua missão, desenho da estratégia e objetivos estratégicos. Começando pela missão, o processo avança para uma análise detalhada dos produtos e mercados, sendo equiparado a uma visão de túnel, afunilando a informação (Cousins, 1991).

Um plano de marketing integra um prisma estratégico e outro operacional (Ma, McDonald, & Wilson, 2011), cobrindo períodos temporais diferentes. O primeiro cobre um período entre três a cinco anos, passando do ano fiscal. Já o plano tático apresenta ações detalhadas durante um período a curto prazo, inferior a um ano (McDonald & Wilson, 2011).

Na vertente estratégica, o plano visa estabelecer as opções escolhidas por forma a assegurar o desenvolvimento a medio e longo prazo e ao mesmo tempo conduzir a uma melhor integração das atividades da cadeia de valores (processo) para aumentar as hipóteses de se realizarem os objetivos (Lambin, 2000). Ou seja, o plano estratégico de marketing, baseado na análise das oportunidades de mercado, permite estabelecer os mercados-alvo e a proposta de valor a ser oferecida (Kotler & Keller, 2016). O plano de marketing é um processo complexo que permite o uso mais eficiente dos recursos da empresa para identificar oportunidades de mercado, melhorar o espírito de equipa e alcançar os seus objetivos (Westwood, 1999). Na vertente tática, o plano de marketing deve especificar as táticas ou ações a desenvolver no curto prazo, incluindo promoção, características dos produtos, determinação de preço, canais de vendas e serviços (Kotler & Keller, 2006). É a atividade de definir os passos concretos a dar no terreno, em execução das estratégias previstas no plano de marketing.

Na prática, a realização de um plano de marketing comporta diferentes etapas. Primeiro, a organização precisa de analisar as suas oportunidades de mercado, procurando as suas forças e fraquezas, assim como o melhor método para tirar partido das oportunidades que tem, razão pela qual uma pesquisa de mercado é uma etapa crucial para perceber as necessidades, desejos e comportamentos do consumidor. Conforme a informação acumulada sobre o alvo escolhido, em seguida, a organização cria o seu plano de marketing, focando-se no marketing mix – produto, preço, posicionamento e comunicação. A etapa seguinte visa ser estritamente prática, descrevendo a sua execução e processos de controlo e monitorização dos objetivos. De evidenciar que um plano de marketing está sempre dependente da perceção e experiência do agente que irá tomar a decisão. Existe, portanto, uma dose inerente de risco. Ainda assim, uma análise sistemática das forças do mercado e dos seus efeitos na organização permite uma redução significativa do risco (Kotler, 2010).

O principal propósito de um plano de marketing “é a identificação e criação de vantagem competitiva”, acrescentando ainda, tal como Kotler & Armstrong (2008) que o plano de marketing envolve sempre a definição de objetivos de marketing, ou seja, “o que se quer alcançar?” (McDonald, 2008, p. 11) e a definição de estratégias de marketing referentes à forma de “como se pretende alcançar os objetivos de marketing” (McDonald, 2008, p. 11).

Os planos que podem resultar da atividade de planeamento podem ser diversos, dependendo do seu objetivo e horizonte: planos de marketing da marca; planos de marketing para cada categoria de produtos; planos de novos produtos; planos dos segmentos de mercado; planos geográficos de mercado; planos de clientes, entre outros (Lindon *et al.*, 2004, Kotler, 2010, 2011, Lendrevie *et al.*, 2015).

Na elaboração dos planos é habitual seguir uma hierarquia do geral para o particular, definindo primeiro as grandes linhas e, depois, assegurando a sua compatibilidade (Lindon *et al.*, 2004).

Todos os planos devem ser sincronizados, realizados com ligação uns aos outros para garantir a coerência nas decisões e ações e atingir as metas (Kotler, 2010).

Os impulsos dados por um plano de marketing dizem respeito a todas as funções e não apenas à função de marketing. O planeamento estratégico deve conduzir a uma melhor integração do conjunto das atividades envolvidas no processo de forma a aumentar as hipóteses de realização dos objetivos (Lambin, 2000, Coelho, 2011). Assim, o plano de Marketing deve ser difundido não só aos diretamente responsáveis pela sua execução, mas também, pelo menos parcialmente, a todos os responsáveis de nível hierárquico inferior que tenham um papel a desempenhar na sua execução (Lendrevie *et al.*, 2015).

Um plano de Marketing tem por objetivo revelar de um modo claro e ordenado as escolhas de modo a garantir o desenvolvimento a médio e longo prazo da organização (Lambin, 2000). Numa instituição educacional este deve estar harmoniosamente elaborado, sem perder o foco da organização, deve servir para análise, implementação e controle de programas cuidadosamente formulados para causar trocas voluntários de valores com o mercado alvo e deve permitir alcançar os objetivos institucionais (Sion, Mercúrio, Vendrame, & Tofoli, 2011). De realçar que para uma E.M.E.T.STP a aprendizagem deve ser, sobretudo experiencial, expondo os alunos para as complexidades de problemas e fornecendo os meios para envolvê-los (McKenzie, Morgan, Cochrane, Watson, & Roberts, 2002). Exige como tal, atividades de ensino e avaliação que forneçam aos alunos oportunidades de aprender competências, conteúdos e tarefas relevantes, realistas, autênticas, e representem as complexidades naturais da realidade do mercado (Honebein, 1996). Por outro lado, esta aprendizagem experiencial deve buscar melhorar as capacidades de pensamento crítico, aumentar a motivação e produtividade, bem como melhorar a qualidade do trabalho do aluno (Smith & Doren, 2004).

O plano de marketing, para além de atender às especificidades de ensino de cada instituição, deve ter por finalidade orientar as estratégias das mesmas, de forma obter sucesso demonstrando eficiência e efetividade nas atividades, sendo o planeamento fundamental (Smith & Doren, 2004). Resultante de um processo para o qual não existe um modelo universal que se adapte a todas as organizações, marcas e situações, um plano de marketing pode ter uma estrutura variada embora simples para ser (mais) eficaz. A sua estrutura vai depender das características e necessidades específicas de cada organização e dos mercados em que atua. Apesar desta normal diversidade, os elementos tendencialmente comuns e integrantes do conteúdo de um plano de marketing são os seguintes: 1) Sumário Executivo e/ou um índice analítico; 2) Análise do Ambiente Externo que inclua uma visão geral sobre a situação do mercado e uma análise das oportunidades e ameaças; 3) Análise do Ambiente Interno e dos pontos fortes e fracos; 4) Definição dos objetivos de marketing e financeiros; 5) Definição da estratégia de marketing e descrição dos programas de ação; e, 6) Avaliação e controlo para monitorar o progresso do plano (Blythe, 2005).

2.3.2 Modelos de Planos de Marketing

O Quadro 2 apresenta uma visão geral dos elementos que integram a estrutura de alguns dos inúmeros modelos de formulação e apresentação de um plano de Marketing encontrados na bibliografia. Três desses modelos, designadamente o proposto por Kotler (1972, 2011) e por Kotler e Keller (2016), o de McDonald, Frow e Payne (2011), o sugerido por Kerin, Hartley & Rudelius (2008) e o de Lendrevie, Lévy, Dionísio e Rodrigues (2015), usado no presente projeto, são seguidamente descritos.

Quadro 2- Elementos Integrantes de alguns Modelos de Plano de Marketing

Las Casas (1997)	Cooper & Lane (1997)	Westwood (1999)	Kotler & Keller (2006)	McDonald, Frow e Payne (2011)	Kerin, Hartley, Berkowitz e Rudelius(2008)	Lendrevie, Lévy, Dionísio e Rodrigues (2015)
Dados Externos	Posição Presente	Definição dos Objetivos da Organização	Resumo Executivo e Sumário	Sumário Executivo/Definição de Missão	Resumo Executivo	Resumo Executivo
Dados Internos	Auditoria Interna	Pesquisa Externa de Marketing	Análise da Situação Atual (Análises Interna e Externa e SWOT)	Objetivos	Descrição da Empresa (Foco Planos Estratégicos)	Diagnóstico/Análise da Situação Interna
Desenvolvimento Futuro	Auditoria Externa	Pesquisa Interna de Marketing		Auditoria de Marketing	Análise da Situação (Foco Mercado-Produto)	Diagnóstico/Análise da Situação Externa
Objetivos e Resultados Esperados	Estratégia de Marketing -Mix	Análise SWOT		Análise SWOT	Estratégia Tática do programa de marketing	Definição de Objetivos
Definição Estratégias de Marketing e Orçamentação	Objetivos	Definição de Objetivos e Resultados Esperados	Estratégia de Marketing (Objetivos, Opções Estratégicas, Programas de Ação)	Definição de estratégias de marketing-mix e programa ação	Projeções Financeiras	Definição de opções Estratégias (marketing-mix e programa de ação)
Projeção de Resultados	Preparação do Plano	Desenvolvimento de Estratégias de Marketing e Planos de Ação		Orçamento, Projeções Financeiras e	Plano de Implementação	Orçamento e Projeção Financeira
Controlo	Monitoramento e Revisão	Desenvolvimento de Programas/Orçamentação e Comunicação do Plano	Projeções Financeiras	Resultados Esperados, Avaliação e Controlo	Avaliação e Controlo	Avaliação e Controlo
-	-	Estabelecimento de Controlos	Controles	Revisão e Atualizações	-	Revisão e Atualizações
-	-	Revisões e Atualizações	Planos de Contingência	Planos de Contingência	Planos de Contingência	Planos de Contingência

Fonte: Elaboração própria

Como se pode constatar no Quadro 2, a estrutura do plano de Marketing não é única, podendo assumir diversas construções, sempre ajustadas às necessidades da organização e dos seus mercados (Neves, 2011). Cada autor tem uma forma diferente de organizar as etapas do plano assim como de as denominar e de selecionar a informação nelas contida, embora existam semelhanças ao nível de estrutura e conteúdo da maioria dos modelos revistos.

Modelo de Kotler/Kotler & Keller

Este modelo de plano de marketing, inicialmente desenvolvido por Kotler (1972), foi depois atualizado por Kotler e Keller (2006), é composto por cinco passos: 1) um resumo das principais metas e recomendações e um sumário executivo com os fundamentos e detalhes operacionais; 2) uma análise da situação atual de marketing (interna, externa e SWOT), com os antecedentes de problemas críticos, resultados (vendas), custos, lucros, concorrentes e mercado, e o que o pode influenciar; 3) a definição da estratégia de marketing, nomeadamente, objetivos de marketing e financeiros, posicionamento dos produtos, segmentação e *branding*; 4) as previsões de vendas, de despesas e uma análise do ponto de equilíbrio (a que preço vender para compensar os custos totais médios mensais das unidades produzidas); 5) exposição dos controlos para monitorização do plano, com metas e orçamentos mensais ou trimestrais pormenorizados. Este modelo distingue-se dos outros por o controlo ser realizado apenas pelo conselho de administração e por o *branding* ser considerado uma variável estratégica.

Modelo de Kerin, Hartley, Berkowitz e Rudelius

O formato específico de um plano de Marketing neste modelo resulta dos seguintes fatores: Público-alvo e objetivo (quem é o público, interno ou externo, e qual é o seu objetivo); Tipo e complexidade da organização (tipologia de mercado, local, nacional ou internacional) e o sector de atividade (indústria, comércio e serviços ou outro), no qual se analisa a concorrência e a complexidade da oferta (Kerin *et al.*, 2008). Os referidos autores distinguem ainda um plano de Marketing de um plano de negócios considerando, respetivamente, o primeiro como um guia para as atividades de marketing e o segundo como um guia para a organização num determinado horizonte temporal. Diferenciam ainda, os planos de Marketing orientados para o público interno (colaboradores internos) com o propósito de direcionar a organização, e os planos de marketing voltados para o público externo (colaboradores externos) com metas de lucratividade.

Modelo de McDonald/McDonald, Frow e Payne

O conteúdo deste modelo de plano de Marketing de McDonald (1996), posteriormente renovado por MacDonald, Frow e Payne (2011), apresenta quatro fase. A primeira define objetivos e a segunda revê a situação. Em continuação, formula-se a estratégia seguindo-se a

alocação de recursos e a sua monitorização que integram também o orçamento e o programa de implementação detalhado do primeiro ano, que deve ser tático. Estas quatro fases subdividem-se em dez passos (McDonald, 1996; McDonald & Wilson, 2011; McDonald, 2015).

O primeiro passo é a missão a que se seguem os objetivos da organização. As próximas três etapas entram já designada auditoria de marketing que analisa os fatores internos e externos que afetam o desempenho da organização e identifica os principais problemas. A auditoria não é mais do que uma base de dados, de informação relevante para a tomada de decisão.

A definição do mercado, explicando o seu funcionamento, os segmentos e o fluxo de bens e serviços entre o fornecedor e o utilizador é o passo seguinte. A quinta etapa consiste na análise SWOT, que resume os principais resultados da auditoria interna em forças e fraquezas internas e na forma como se relacionam com as oportunidades e ameaças externas.

Seguem-se os pressupostos, incluídos já na formulação da estratégia. Os objetivos, que devem ser mensuráveis e as estratégias de marketing (4 Ps – produto, preço, distribuição e comunicação), que são o meio para atingir os objetivos, são uma das principais componentes do plano de McDonald. Estes objetivos podem ser: 1) Produtos existentes para mercados existentes; 2) Produtos novos para mercados existentes; 3) Produtos existentes para mercados novos; e, 4) Produtos novos para mercados novos. A formulação estratégica termina com a estimativa dos resultados esperados e a identificação de planos alternativos, se necessários.

Este modelo distingue-se dos anteriores por uma complexidade acrescida relacionada com uma superior dimensão estratégica onde todos objetivos e estratégias de Marketing traçados devem estar ajustados aos objetivos organizacionais e, ainda, por um horizonte temporal de um ano. Enquanto na maioria dos modelos, a análise SWOT se limita a descrever brevemente as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, MacDonald, Errow e Payne (2011) insistem na importância de uma análise SWOT para cada segmento, que compare os concorrentes e crie uma forma de avaliação de risco (McDonald & Wilson 2011).

O dinamismo dos mercados e as contínuas mudanças obrigam a que a elaboração de um plano de marketing não seja fechada, havendo necessidade de fazer ajustes e modificações ao longo do tempo, sempre numa perspetiva de criação de valor para os clientes que envolve a compreensão aprofundada da sua conduta e dos mercados onde atua (Kotler & Armstrong, 2008).

Modelo de Lendrevie, Lévy, Dionísio e Rodrigues (2015)

Este modelo, adotado no presente trabalho de projeto, será apresentado no próximo capítulo, no qual também se apresentam as razões da sua escolha.

3. METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DO TRABALHO DE PROJETO

O presente capítulo especifica a orientação seguida no processo de elaboração do trabalho de projeto, que teve início com a construção da proposta e a revisão da literatura que sustentou a escolha e justificação do tema e a definição dos objetivos. A abordagem sobre os procedimentos de recolha e tratamento da informação, de acordo com a metodologia julgada adequada, assim como as razões da escolha do modelo base para o desenvolvimento do plano de marketing a aplicar na E.M.E.T.S.T.P. são igualmente apresentados.

3.1 Objetivos do Trabalho de Projeto

O objetivo geral do presente trabalho foi o de elaborar um Plano de Marketing para a ETPCPSTP (Escola Técnica Profissional do Centro Politécnico de São Tomé e Príncipe). Atendendo ao contexto económico, social e político do país, às necessidades educativas da população, na sua maioria jovem, e às vantagens do ensino técnico e profissional na capacitação das pessoas para o mercado de trabalho, criar um plano de Marketing é, por um lado, um desafio e simultaneamente uma ferramenta essencial à gestão da ETPCPSTP.

Considerando a necessidade de engrandecer e expandir o Ensino Técnico e Profissional em São Tomé e Príncipe, o plano de marketing é uma ferramenta que permite sensibilizar simultaneamente os potenciais interessados para as vantagens da sua aquisição e os distintos responsáveis pela tomada de decisão, para os problemas existentes, para a necessidade de melhorar o seu funcionamento, para o seu potencial retorno financeiro a longo prazo e, para a sua sustentabilidade. Assim, é necessário ter em conta metas específicas na implementação, monitorização e promoção da ETPCPSTP pelo que a proposta específica, contempla:

- Fazer uma análise diagnóstica da situação (interna e externa) do ensino técnico e profissional em STP;
- Identificar as oportunidades e ameaças e os pontos fortes e fracos;
- Estabelecer os objetivos deste tipo de ensino no contexto de STP;
- Definir as opções estratégicas fundamentais (posicionamento, segmentação, fontes de mercado), formular as estratégias de marketing consideradas adequadas e apresentar um plano de marketing.

O propósito subjacente a este trabalho de projeto foi o de melhorar a oferta e funcionamento do ensino técnico profissional e o de incentivar a sua procura por parte da população, divulgando as suas vantagens e promovendo as ofertas formativas existentes, contribuindo, desta forma, para a prestação de um melhor e mais abrangente serviço público de capacitação e melhoria profissional das pessoas. Importa assim, conhecer os os principais fatores e causas que levam os potenciais discentes a não procurar este tipo de ensino no seu percurso de formação individual e, a partir da análise desses fatores, aperfeiçoar as potencialidades da ETPCPSTP, propondo

melhorias e ajustamentos na oferta formativa, na forma de organização, no modo de funcionamento e, noutros aspectos que vierem a ser identificados como importantes e adequados a uma gestão mais eficaz e proveitosa.

3.2 Metodologia de Recolha de Informação

Considerando o objetivo a que se propõe a implementação deste plano de Marketing e o conhecimento e papel que o investigador teve e têm na ETPCPSTP, optou-se por utilizar uma metodologia *Action Research* que é uma abordagem qualitativa onde o investigador adquire um papel de interveniente na instituição onde atua, testando os seus próprios métodos, tendo assim uma influência direta na investigação (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009). O envolvimento do investigador no processo aumenta o conhecimento e melhora o acesso à informação (Gummesson, 2005), o que é essencial para descrever uma realidade (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009), como é o caso da ETPCPSTP.

Quanto à metodologia para a recolha da informação necessária à estruturação e desenvolvimento do plano de Marketing, a opção recaiu na pesquisa exploratória na medida em que esta, entre outros aspectos, permite ao investigador obter conhecimentos sobre o que existe acerca do assunto que pretende investigar, clarificar as suas ideias e estabelecer prioridades sobre o que pretende estudar (Silvério, 2003).

O trabalho teve início com recolha de informação proveniente de fontes secundárias tendo, posteriormente, sido obtida a informação de natureza qualitativa a partir de fontes primárias. A presença física do investigador no local objeto de estudo e o seu relacionamento direto com os participantes nesse contexto, permitiu a recolha relativamente rápida dos dados em primeira mão. Como anteriormente referido, para além do método de observação direta da realidade profissional considerada e da caracterização do meio e processo envolventes, recorreu-se à *Action Research* para analisar o modo de funcionamento da ETPCPSTP e a concorrência.

A estratégia de trabalho de campo consistiu assim no recurso à *Action Research*, à observação direta e à realização de uma entrevista. Todas as técnicas referidas foram executadas pelo próprio investigador, na ETPCPSTP, que observou, interagiu com os docentes, discentes, outros colaboradores e com alguns encarregados de educação, de modo a recolher o máximo de informação e de dados possíveis, indispensáveis à realização da análise de diagnóstico e, em consequência, do próprio plano de marketing. A investigação decorreu num ambiente tranquilo e familiar, quotidiano dos participantes no estudo, permitindo registar procedimentos, comportamentos e reações explicativos da informação reunida e, deste modo, tornar mais robustas as conclusões.

A realização de uma entrevista semiestruturada aos principais responsáveis dos vários níveis de intervenção, decisão e operacionalização da ETPCPSTP, seguiu o guião apresentado em

Anexo. Este instrumento de recolha de informação, ao não ter uma ordem rígida das perguntas, consente um elevado grau de flexibilidade na exploração das questões colocadas ao interlocutor, razão pela qual foi escolhido. Foi concebido com uma estrutura suportada em perguntas abertas, de modo a que o entrevistado não se sentisse limitado e pudesse falar abertamente sobre os diversos tópicos da estratégia em análise. O guião teve como principal objetivo conhecer melhor a ETPCPSTP, nomeadamente a visão dos colaboradores sobre o desempenho, funcionamento e objetivos e estratégias de marketing futuras, de modo a permitir fundamentar as decisões sobre as opções estratégicas a serem tomadas. Contudo, por alguns desses intervenientes se terem declarado indisponíveis para tal, não foi possível reunir a quantidade de informação desejada nem com a diversidade e qualidade pretendidas.

Num último momento foram contactados as instituições consideradas concorrentes da ETPCPSTP, de modo a conhecer as suas estratégias. Durante os meses de abril, maio e junho foram ainda efetuados outros diversos contactos, tanto telefónicos como eletrónicos, a diversas entidades que operam no setor educativo. Procurou-se aferir quais as ofertas que cada uma delas dispõe de forma a definir a concorrência direta e indireta da ETPCPSTP.

A informação primária obtida através da *Action Research*, do método da observação e da entrevista, complementada com a revisão do referencial teórico, possibilitaram compreender os significados e analisar os conteúdos de toda a informação recolhida que, veio a servir de base à elaboração da proposta de plano de marketing para a ETPCPSTP, apresentada no capítulo 4.

3.3 Modelo Base usado no Desenvolvimento do Plano de Marketing

O modelo de Plano de Marketing considerado adequado à ETPCPSTP que neste capítulo se apresenta, procura responder às três questões fundamentais a que qualquer plano de Marketing deve dar resposta:

- A) Onde é que estamos?
- B) Para onde queremos ir?
- C) Como é que lá chegamos?

No presente projeto, a procura da resposta às questões anteriormente mencionadas levou à consulta, revisão e análise comparativa dos principais modelos usados na elaboração de um plano de marketing, existentes na literatura (vide ponto 2.3.2). A opção caiu no modelo de Lendrevie, Lévy, Dionísio e Rodrigues (2015) razão pela qual, a presente proposta de plano de Marketing segue as orientações e etapas seguintes:

1. Sumário Executivo – expõe uma síntese da situação da ETPCPSTP, com referência aos segmentos alvo, aos objetivos fixados, às opções estratégicas, aos resultados que se pretendem desenvolver e/ou atingir e que determinam a implementação do plano de

Marketing definido para o biénio 2019-2020.

2. A análise de diagnóstico –traduzida numa análise externa e numa análise interna da ETPCPSTP, bem como na construção da matriz SWOT. A análise externa recaiu sobre o meio envolvente, o mercado do ensino técnico profissional em STP, os potenciais estudantes e outros públicos alvo e os concorrentes deste tipo de ensino. A análise interna da ETPCPSTP incidiu sobre a evolução do número total de alunos, a diversidade da oferta formativa, o perfil dos estudantes e a notoriedade e imagem da ETPCPSTP junto dos atuais estudantes e outros colaboradores, assim como, a constatação dos recursos humanos, financeiros e técnicos disponíveis e a identificação dos custos de marketing associados ao plano, bem como identificar as estratégias de marketing mix consideradas mais adequadas e/ou utilizadas. Após estas análises, realizou-se a matriz SWOT.
3. A fixação de objetivos –foi considerada para o período de 2019-2020.
4. A escolha das opções estratégicas fundamentais de marketing – corresponde à seleção das medidas para captar potenciais clientes e para tentar reter outros com o intuito de os motivar a diversificar e complementar a sua formação na ETPCPSTP. Também a escolha dos alvos e das fontes de mercado foi realizada nesta etapa, assim como definido o posicionamento pretendido e a política de marca.
5. A formulação e avaliação do marketing mix – foi pensada considerando o contexto da ETPCPSTP e a limitação de recursos.
6. Planos de ação a curto prazo – dizem respeito às ações a implementar, bem como ao período temporal relativo ao seu desenvolvimento, às correspondentes despesas de marketing e ao responsável pela sua realização.
7. Plano de Avaliação e Controlo – esta etapa corresponde à avaliação da execução do plano de marketing, feita através da criação de mecanismos para monitorizar e avaliar os planos de ação.
8. Plano de Contingências –dizem respeito à identificação dos principais fatores ou ocorrências que obriguem a mudanças significativas nas atividades previstas de modo a atenuar os riscos associados.

A análise de diagnóstico implicou o estudo da envolvente da ETPCPSTP e a identificação de um conjunto de variáveis, que se encontram fora do controlo da instituição, mas que, de forma direta ou indireta, podem influenciar com maior ou menor intensidade, de forma positiva ou negativa, o seu desempenho e desenvolvimento. Deste modo, o seu conhecimento é fundamental para a formulação dos objetivos e a formulação das estratégias que irão permitir alcançar o objetivo traçado para o plano de marketing.

4. PROPOSTA DE PLANO DE MARKETING PARA A ESCOLA TÉCNICA E PROFISSIONAL

O desenvolvimento do processo de planeamento de marketing para o E.M.E.T.S.T.P. conducente à elaboração do plano de marketing da ETPCPSTP é apresentado neste capítulo. Inicia-se com o sumário executivo a que se segue a análise de diagnóstico, externa e interna que inclui a caracterização da Escola Técnica e Profissional, e que reverte na elaboração da matriz SWOT. A partir da matriz SWOT foram formulados os objetivos e definidas as opções estratégicas fundamentais de marketing, que englobam o marketing-mix. No final do capítulo são apresentados o plano de ação, o plano de avaliação e controlo e o plano de contingências.

4.1 Sumário Executivo

Da análise da situação, identificam-se os aspetos principais que influenciam ETPCPSTP, nomeadamente, a insularidade do país, a frágil economia, os rendimentos médio-baixos e a dependência da ajuda externa, o clima de instabilidade política, as necessidades educacionais ao nível profissional, um setor estratégico do ponto de vista político, amplamente regulado e legislado e, a crescente utilização e importância da tecnologia e das redes sociais.

A ETPCPSTP é a única instituição de formação profissional no país e reúne condições para expandir a sua oferta formativa. Apresenta uma imagem de marca pouco desenvolvida e com baixa notoriedade dos seus cursos, não existindo estratégias de marketing e de comunicação. Ao nível das novas tecnologias a instituição utiliza muito poucas.

Em termos de objetivos de marketing, estabeleceram-se os seguintes: 1) alargar o leque de serviços e aumentar as receitas, através da melhoria das condições da ETPCPSTP, criação de novos cursos, aumento da prestação de serviços e exposição e venda de trabalhos realizados pelos alunos; 2) alargar a rede de contatos e parceiros, melhorar o *networking* e aumentar a cooperação internacional; e, 3) dinamizar a satisfação, a comunicação e a imagem, obtendo um índice de satisfação dos utentes de 90% e de 50% de recordação da marca da ETPCPSTP até ao final de 2020.

Em termos de estratégias de marketing, a ETPCPSTP vai adotar uma estratégia de segmentação diferenciada tendo definido como alvos dois segmentos: utentes tradicionais e utentes contemporâneos.

Ao nível das Fontes de Mercado foi tido em conta a ausência de concorrência direta. Os cursos serão posicionados como de qualidade e adaptados às necessidades do mercado.

Ao nível do *branding* procurou-se desenvolver uma imagem de marca, com uma identidade que assente na qualidade da formação profissional.

Ao nível do marketing-mix foi estabelecido o lançamento de novos cursos e o estabelecimento de parcerias e alianças estratégicas.

No que toca à Distribuição, foi adotada uma estratégia de multicanais e ao nível da comunicação, apostou-se na comunicação ao nível dos cursos e na comunicação institucional, tendo sido desenvolvidas estratégias para variáveis do mix da comunicação.

Relativamente ao preço, este foi considerado tendo em conta o contexto socioeconómico de STP.

4.2 Análise e Diagnóstico da Situação

4.2.1 Análise do Ambiente Externo

Nesta secção é feita a descrição e análise do ambiente externo e dos seus fatores de influência, contemplando os elementos referentes, ao meio envolvente, na dimensão geográfica e demográfica, político-legal, económica, sociocultural e tecnológica e à análise do mercado, dos utentes e dos concorrentes.

4.2.1.1 Meio Envolvente

Dimensão Geográfica e Demográfica

São Tomé e Príncipe é um arquipélago que se situa 300km² do continente africano, com uma superfície de 1001km², tendo a ilha de São Tomé 857 km² e a ilha Príncipe 139km² (Figura 1). O clima do arquipélago é tropical húmido, sendo caracterizado por duas estações e uma temperatura média anual de 26°C.

O país divide-se em quatro regiões administrativas: norte, centro, litoral, sul e o Príncipe, sendo esta última uma região autónoma desde 1994. As regiões administrativas estão subdivididas em distritos: norte (Lembá e Lobata), centro litoral, (Água – Grande e Mé –Zochi,) sul (Cantagalo e Caué) e Príncipe (Pagué) (Quadro 3).

Figura 1–Arquipélago de São Tomé e Príncipe



Fonte: www.africa-turismo.com/sao-tome-principe/mapas.ht 04/10/17

Quadro 3- Distritos de São Tomé e Príncipe

Distritos	Km ²
Água-Grande	17
Mé-Zochi	122
Cantagalo	119
Caué	267
Lobata	107
Lembá	203
Príncipe- Pagué	142
Total do País	1001km ²

Fonte: INE (2017)

Dimensão Económica

Segundo dados de perspectivas para África (Espírito-Santo, 2009) São Tomé e Príncipe é um pequeno estado insular em desenvolvimento com rendimentos médios-baixos, com uma economia frágil e altamente vulnerável a choques exógenos. Em 2012, o desemprego situava-se em 13,6% e afetava principalmente as mulheres e os jovens, de modo desproporcional. Contudo, o índice de desenvolvimento humano (IDH) do Programa das Nações Unidas para Desenvolvimento (PNUD, 2016) aponta para os progressos feitos no país nos indicadores sociais, tendo atingido os objetivos do Desenvolvimento do Milénio (ODM) para o ensino primário universal, a promoção da igualdade dos géneros, a capacitação das mulheres, a melhoria da saúde materna e o combate ao HIV, tuberculose, malária e outras doenças. Apesar de em 2016, a economia de São Tomé e Príncipe ter crescido 5%, impulsionada pelo investimento em média, o problema do desemprego persiste, tornando ainda mais necessário o lançamento de novas iniciativas para estimular o empreendedorismo.

Dimensão Político-Legal

A constituição da república de São Tomé e Príncipe contempla a todos os cidadãos, o direito à educação e à cultura, sendo o Estado o responsável pela promoção e garantia da democratização do ensino, garantindo o direito a uma justa e efetiva igualdade de oportunidade no acesso e sucesso escolar¹.

Embora tenham sido dados passos significativos para a democratização e acesso à escolarização gratuita e obrigatória, muito resta ainda fazer para que a educação em STP venha a corresponder as expectativas de uma educação de qualidades para todos. A Reforma Educativa que tem vindo a ser implementada, visa, segundo o Ministério de Tutela, colmatar as lacunas e

¹ Constituição da RDSTP, artigo 2 de 2009

garantir a todos os cidadãos, crianças, jovens e adultos, uma educação de qualidade (MECC, 2010).

O sistema educativo em vigor foi instituído pela Lei de Base do Sistema Educativo (LBSE), nº 2 de 2003 do Diário da República de 7 de Junho de 2003. À luz deste Sistema Educativo, a formação profissional visa a preparação e integração dos indivíduos para o mercado de trabalho, sendo iniciada com a conclusão do ensino básico (6ª classe) para a Formação Profissional de Operário Qualificado, com equivalência ao 9º ano de escolaridade e do ensino secundário (9ª Classe) para a formação técnico profissional de formação média, com equivalência ao 12º ano de escolaridade, na especialidade, mediante aquisições de conhecimentos e competências que respondam aos desafios tecnológicos da sociedade atual.

Em S. Tomé e Príncipe (STP), o Ensino Técnico e Profissional, de acordo com o Decreto-lei n.º 13/81, de 4 de Maio (MECC, 1981), é uma das duas componentes do sistema nacional de ensino, sendo a outra, o ensino fundamental. O grande investimento que este tipo de formação tem merecido por parte dos diferentes governantes, com o objetivo de responder, em termos quantitativos e qualitativos, à procura existente no mercado de trabalho por profissionais qualificados, é patente no preâmbulo do referido diploma. Neste afirma-se que o progresso de um país em desenvolvimento resulta de sua capacidade em responder às exigências que a técnica moderna impõe aos seus sectores económicos para que os seus quadros recebam uma formação técnica científica, tornando necessária a criação de um sector do ensino que se ocupe da preparação de quadros capazes de responder às exigências do país.

Enquanto país em vias de desenvolvimento, existe em STP uma necessidade imperativa de investir no ensino profissional, quer em termos quantitativos, quer qualitativos, sendo esta não apenas reconhecida pelo estado santomense como também pelos diferentes países e entidades de cooperação, respetivamente, Brasil, Portugal, França, União Europeia, BM, FMI, BAD e PNUD.

Embora a implementação da Escola Técnico e Profissional Centro Politécnico em STP remonte a 1987 e existam infraestruturas e equipamentos de suporte no centro de formação profissional, poucos são os jovens e adultos que têm conhecimento da existência e das possíveis vantagens deste ensino. Portanto, uma política direcionada para o seu engrandecimento e expansão, contribuirá para o desenvolvimento humano e socioeconómico do país. Porém, é de salientar que o ensino técnico e profissional, deve estabelecer uma dinâmica própria de acordo com a regulamentação normativa, adequando as mesmas ao conhecimento científico e à evolução das exigências do mercado de emprego. Um outro fator a considerar em termos legais diz respeito à certificação das competências administrativas dos corpos diretivos. Para tal, é necessário que qualquer diretor (a) da ETCPSTP obtenha uma formação superior na área de gestão ou obedeça a regulamentação de tribunal de contas que determina que, para exercer de forma oficial o cargo de diretor, deve possuir uma formação superior. Esta é a forma de regular os sectores públicos,

pois na prática, os diretores são nomeados por opção política e muitos não possuem qualificação e/ou habilitação.

Dimensão Sociocultural

O arquipélago santomense foi descoberto pelos navegadores portugueses Pedro Escobar e João de Santarém a 21 de Dezembro (ilha de São Tomé) e 17 de Janeiro de 1471 (ilha do Príncipe), tendo sido ambas colonizadas no século XVI. Consta também que as ilhas não eram habitadas aquando da chegada dos portugueses, só começando a ser povoadas em 1486. Para alguns historiadores, a ilha do Príncipe apenas teve o seu povoamento 16 anos depois, mais concretamente em 1502 (www.africa-turismo.com).

Com a independência em 1975, instalou-se no arquipélago um regime unipartidário, com um sistema centralizado de governação, sendo o partido histórico liderado por Manuel Pinto da Costa que esteve à frente dos destinos do país durante 15 anos. Em 1990, o país tornou-se multipartidário, com a entrada de Miguel dos Anjos Trovoadá, que ganhou as eleições e se tornou o presidente na era pós MLSTP².

Apesar das mudanças políticas que ocorreram no país, as mudanças sociais não foram tão significativas ao ponto deste se tornar autossustentável, tendo continuado a depender totalmente da ajuda externa de outros países. O país não se consegue alavancar por si só economicamente, não foram criadas infraestruturas novas que pudessem responder às necessidades da população, com o tempo muitas das existentes foram-se tornando obsoletas.

Ao longo dos anos, o arquipélago santomense não tem sido livre de guerras internas, tendo havido sucessivos golpes de estado e quedas de governo, pacíficas e sem derramamento de sangue, sendo fator de subdesenvolvimento o nível de crispação entre os partidos políticos que não conseguem buscar entendimento. O atual ADI³ partido no poder com maioria absoluta no parlamento, tem conseguido manter estabilidade política no país, tentando implementar políticas que vão de acordo às necessidades básicas da população.

Dimensão Tecnológica

O ambiente tecnológico muda rapidamente e atualmente, também regularmente, sendo os indivíduos tentados, através da internet, por distintas novidades que despertem o seu desejo. Nos últimos anos, tem-se assistido a um constante desenvolvimento da tecnologia a nível mundial, que se reflete também em mudanças de mentalidade dos santomenses. A maior facilidade de comunicação e a aproximação entre pessoas, sejam docentes, alunos ou a direção da ETPCPSTP ou outros indivíduos, é uma constante que deve ser tida em conta aquando do desenvolvimento e

² Movimento Libertação de São Tome e Príncipe, antigamente denominado CLSTP, Comité de Libertação de São Tome e Príncipe.

³ Ação Democrática Independente

implementação do plano de marketing.

4.2.1.2 Análise do Mercado

A ETPCPSTP atua como único estabelecimento de ensino pertencente ao ministério da educação cultura, ciência e comunicação, tendo como atividade principal a formação de jovens e adultos.

A educação profissional inclui o conjunto de atividades que visam a aquisição teórica e/ou prática de conhecimentos, competências e atitudes exigidos para o exercício das funções próprias de uma profissão. A formação profissional apresenta-se como um instrumento de gestão com uma dimensão estratégica: é a atividade facilitadora da mudança em sentido lato, que propicia uma melhor adequação dos Recursos Humanos aos novos recursos materiais existentes, através da sua qualificação e reconversão quando necessárias; permitindo assim uma maior flexibilidade das organizações para fazer face a um futuro difícil de prever.

Apesar do mercado do ensino profissional se ter vindo a desenvolver ao longo dos últimos anos, levando a que haja uma maior diversificação de cursos adaptados às preferências e necessidades dos utentes que também se têm tornado mais exigente em qualidade, este ensino atravessa algumas dificuldades de forma contínua devido a conflitos de interesses que são provocados por falta de autonomia administrativa e financeira, o que leva a um condicionamento no que se refere a tomada de decisão.

4.2.1.3 Utentes

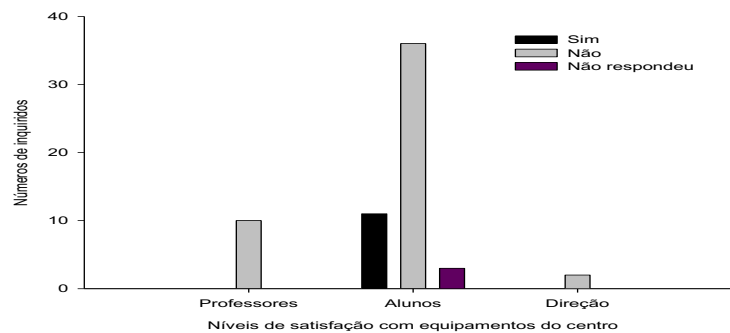
O principal propósito do ensino profissional é o de dar formação e capacitar os jovens e os adultos de modo a que estes consigam emprego ou criem o seu próprio negócio ou emprego. Assim, importa que todos os colaboradores estejam à altura de responder às exigências dos potenciais utentes e do mercado. Para além disso, a escola é um espaço de ensino único que também dispõe de várias salas que aluga para eventos, pessoas e equipamentos tecnológicos à altura para atendimento e prestação dos serviços correspondentes.

Assim, os potenciais utentes da ETPCPSTP são, não apenas os jovens e adultos que procuram uma via profissionalizante da sua formação, como todos os outros que organizam eventos ou que procuram um espaço para realização desses eventos e/ou de atividades similares.

Relativamente aos utentes do sistema de ensino profissional, a recolha de informação realizada permitiu verificar que a maioria dos alunos inquiridos (72%), se encontram insatisfeitos com os equipamentos utilizados neste ensino. Também a direção e os professores se manifestaram insatisfeitos (Figura 2). Ainda assim, os utentes da ETPCPSTP, considera existirem oportunidades de mercado para este tipo de ensino, que devem ser operacionalizadas através da criação de novos cursos ou da oferta de formação superior (Figura 3). Quanto ao local de atuação,

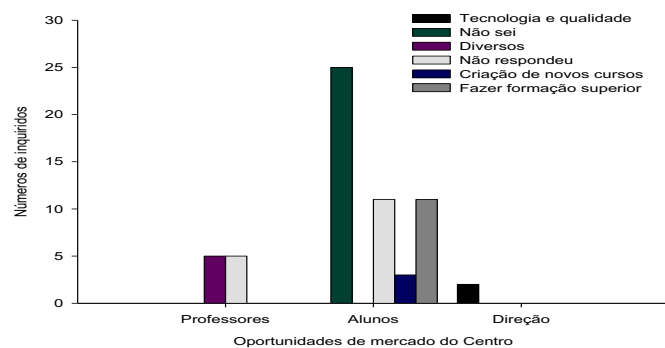
a maioria dos utentes (alunos) desconhece a localização da ETPCPSTP ou se existem outros estabelecimentos com este tipo de ensino e somente 20% reconhece que o Centro é competitivo. Quanto aos professores, 50% acredita que este estabelecimento pode ser competitivo, não tendo os membros da direção respondido a esta questão (Figura 3).

Figura 2– Nível de Satisfação com os Equipamentos da ETPCPSTP



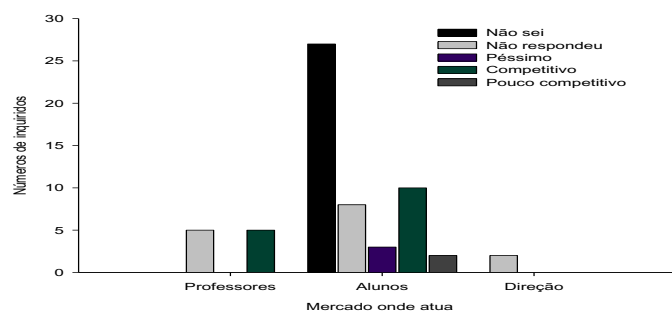
Fonte: Elaboração Própria

Figura 3– Oportunidades de Mercado da ETPCPSTP



Fonte: Elaboração Própria

Figura 4– Localização da ETPCPSTP



Fonte: Elaboração Própria

Pelo facto da ETPCPSTP ser única na formação profissional pública, os utentes procuram as formações de forma natural e a direção procura manter a comunidade informada através da divulgação dos cursos ministrados e oferta profissional, pelos meios de comunicação social, tais como, rádio, televisão, cartazes e as redes sociais principalmente no que se refere a forma de manter o mesmo nível de funcionamento existente no centro, de forma poder avaliar e introduzir melhorias que vão de acordo as expectativas de aqueles que procuram o centro, para se capacitarem.

4.2.1.4 Concorrentes

No que refere aos concorrentes, estes não existem na medida em que a ETPCPSTP é único estabelecimento de ensino com esta filosofia de ensino, embora seja necessário estar atento à movimentação do mercado e aos possíveis concorrentes.

4.2.1.5 Ameaças e Oportunidades

De seguida apresenta-se uma síntese dos fatores externos que se revelam como oportunidades e ameaças para a ETPCPSTP (Quadro 4).

Quadro 4- Ameaças e Oportunidades

Ameaça	Oportunidades
Inexistência de espaço de lazer, campo de futebol, murro de vedação, internato.	Participação ativa das empresas, Ministério de Trabalho; Câmaras Distritais; Ministério de Saúde; ONGS; Comunidade em Geral; PNUD.
Falta de transporte escolar.	Criação de Parcerias/Alianças Estratégicas.
Comportamento inadequados dos alunos.	Abertura à cooperação a nível internacional
Desatualização dos Professores e Gestores/ Falta conhecimento por parte dos Gestores sobre a formação técnica e profissional a ministrar.	Criação de um atelier de trânsito (prestação de serviços para diferentes instituições).

Fonte: Elaboração Própria

4.2.2 Análise do Ambiente Interno

Nesta secção é feita a caracterização geral da ETPCPSTP. Procede-se primeiramente, à descrição e análise do ambiente interno e dos fatores de influência, onde se contemplam elementos referentes aos recursos financeiros, técnicos e humanos, perfil dos clientes/estudantes e colaboradores, os aspectos de marketing (imagem, marca, logo, preços, comunicação, produtos/cursos, distribuição.), concluindo com a apresentação de pontos forte e pontos fracos deste estabelecimento de Ensino.

A Escola Técnica e Profissional/ Centro Politécnico de São Tomé e Príncipe, está localizado no Bairro Quinta de Santo António, perto de Loja Tropical Pereira e Helena e Loja D.F.L Lda. por conseguinte, encontra-se vocacionada para dar formações médias, curta duração e contínua, a jovens e não só, garantindo talentos e mão – de – obra qualificadas, agregando valores para a nação santomense. A Figura 5 apresenta uma fotografia do referido Centro, que foi criado com o objetivo fundamental de dar uma resposta ao ensino superior aos alunos que terminaram o ensino secundário para os quais o ingresso a um curso de licenciatura é difícil.

Figura 5–Centro Politécnico



O Centro Politécnico, faz parte das modalidades especiais da educação escolar da Lei nº2/2003, sob tutela do Ministério da Educação e Cultura. Constitui o principal instrumento para a materialização da política de formação de força laboral qualificada, em resposta às exigências do desenvolvimento económico e social de STP. Esta surge graças à cooperação bilateral entre os governos de STP e a República Francesa, substituindo deste modo a extinta Escola Técnica e Profissional Silva Cunha. Aberta em 1987, vem sendo o único estabelecimento de ensino estatal do género em S. Tomé e Príncipe que até 2002 ministrou cursos básicos nas especialidades de construção civil, eletricidade, mecânica entre o ingresso dos jovens fazia-se a partir 7ª classe de escolaridade e idades entre os 16 e 18 anos.

4.2.2.1 Oferta Formativa

A ETPCPSTP é uma instituição, onde os formandos adquirem conhecimentos para enfrentarem o mundo do emprego, cumprindo a sua nobre missão em distintas áreas e cursos (Quadro 5). Está constituída por três departamentos, um de formação média no CFP e os outros dois, de formação de curta e de longa duração. Porque se tinha perspetivado dar um novo rosto ao Centro, o processo de ingresso de novos alunos nos moldes anteriores deixou de existir a partir de 1999/2000. Desde 1999, o Governo Francês propôs ao Governo de STP o redimensionamento do Centro, com o objetivo de aumentar o nível de qualificação profissional para responder às necessidades expressas pelo mercado do trabalho. É assim que, no ano letivo 2002/2003, foram

admitidos alunos que tinham concluído a 9ª classe de escolaridade para a formação de três anos, nas seguintes formações: Construção Civil, eletricidade, Estrutura Metálica, Mecânica - Auto, Manutenção dos Sistemas Mecânicos e Automatizados. Para além dos departamentos de formação a ETPCPSTP integra ainda uma mini incubadora, representada na Figura 6, que tem a função de instruir os jovens na criação do seu próprio negócio ou empresa.

Quadro 5- Primeiros Cursos Ministrados no Centro de Formação Profissional

Formação /curso	Matriculados		
	F	M	Total
Construção civil	7	18	25
Eletrotecnia	9	19	28
Estrutura Metálica	5	17	22
Manutenção Industrial	3	23	26
Mecânica Auto	5	22	27
Total	29	99	128

Fonte: Ministério da Educação Cultura e Ciência (2017)

Figura 6–Centro de Formação Profissional Brasil Mini Incubadora



Conforme o Quadro 6 demonstra existe um aumento exponencial dos alunos do sexo masculino em todos os cursos, face aos do sexo feminino.

Quadro 6- Alunos Matriculados na ETPCPSTP por Curso e Género

Formação/Cursos	1º			2º			3º			Total		
	10ª Classe			11ª Classe			12ª Classe					
Área de Formação			F			F			F			F
Humanidade -Direito				63	65	28		3	3	63	68	31
Gestão - Contabilidade				4	19	23				4	19	23
Gestão Administração O. Pública	29	56	85	8	7	5				37	63	90
Acção Educativa	9	8	17							9	8	17
Turismo Ambiental	6	4	20	3	4	7				10	8	27
Humanística. T. Comunicação. Social				6	5	1				6	5	1
Informática				9		9	2		2	11		11
Tecnologia Industrial								7	3		7	3
Total	44	68	122	93	100	73	2	10	8	140	178	203

Fonte: Ministério da Educação Cultura e Ciência (2017)

O Centro de Formação Profissional Brasil – STP (CFB-STP), actual CPSTP, foi construído através do projeto de cooperação técnica entre Governo da República Democrática de São Tomé e Príncipe e Governo Brasileiro, tendo como objetivo a Educação Profissional, integrada às diferentes formas de educação, ao trabalho, à ciência e à tecnologia, e garantir aos cidadãos o permanente desenvolvimento de aptidões para a vida produtiva e social, a fim de atender as exigências atuais do mercado e contribuir para elevar a competitividade das empresas são-tomenses. Foi inaugurado em 22 de Maio de 2014, por Sua Excelência Dr. Manuel Pinto da Costa, ex-presidente da República Democrática de STP e pelo Ministro das Relações Exteriores, Dr. Luís Alberto Figueiredo, em representação da Presidente da República Federativa do Brasil Dr.^a Dilma Rousseff.

A missão do CFB-STP é a de promover a educação profissional e tecnológica, a inovação e transferência de tecnologias industriais, mobilização de conhecimentos, aptidões e atitudes necessários ao desempenho de atividades ou funções típicas segundo padrões de qualidade e produtividade requeridos pela natureza do trabalho e contribuir para elevar a competitividade das empresas são-tomenses. Neste contexto, a educação é considerada um processo de desenvolvimento intencional de competências que permite ao indivíduo uma identidade cultural, a cidadania, a profissionalização e o sentimento de pertença a uma sociedade, em particular, e à raça humana, no geral. Para atender às exigências atuais do mercado, compreende diversos cursos tais como:

- pedreiro de alvenaria e acabamento
- pedreiro de betão armado;
- armador de ferragens;
- carpinteiro de obras;
- informática na ótica de utilizador;
- eletricidade instalador predial;
- serralheiro soldador;
- padeiro e pasteleiro;
- canalização;
- mecânica auto e motociclo;
- operador de processos-frutas.

Os cursos oferecidos no centro de formação são de qualificação profissional que visam preparar o trabalhador para o mundo de trabalho de forma dinâmica e prática. Com formações profissionais que vão de 2 (dois) à 6 (seis) meses com 4 horas diárias de aulas, conforme o curso. As diversas modalidades de educação profissional incluem, aprendizagem, aperfeiçoamento, qualificação e técnica.

O edifício contém 2.200 m²; 6 salas de aulas, 1 laboratório de alimentos; 1 laboratório de informática; 1 atelier de serralheiro soldador; 1 oficina de mecânica; 1 atelier de carpintaria; 1 auditório; 1 sala multiuso; copa dos professores e alunos; 6 casas de banho masculino e feminino; 1 sala de reunião; 1 gabinete da cooperação brasileira; 1 gabinete da parte são-tomense; 1 sala de coordenação; secretaria; sala de arquivo; servidor; sala dos professores; biblioteca. No auditório do centro já foram realizadas 99 atividades.

Desde o início do centro até ao ano de 2016 foram formados 1022 jovens e adultos dos 16 anos a 59 anos, de classes a partir de 6^a à 12^a, incluindo alunos com formação superior. Outrossim, ministra cursos médios profissionais com duração de 3 anos onde os alunos terminam com equivalência de 12^a classe para prosseguir estudos na mesma área. Também são ministrados no centro cursos tais como: Administração Pública, Humanidade /Direito, Informática, Tecnologia Industrial e Turismo Ambiental. No Quadro 7 listam-se os cursos realizados.

Quadro 7- Cursos Oferecidos na ETPCPSTP

Cursos Médios – com equivalência a 12 ^o classe				
Formação	Propina mensal	Numero máximo de alunos por sala	Propina anual	Duração
Construção civil	-	15	250,00 nDbs – 10 €	3 anos
Eletrotecnia	-	15	250,00 nDbs – 10 €	3 anos
Estrutura Metálica	-	15	250,00 nDbs – 10 €	3 anos
Mecânica Auto	-	15	250,00 nDbs – 10 €	3 anos
Manutenção industrial	-	15	250,00 nDbs – 10 €	3 anos
Informática	400,00nDbs–16,32€	30	3600,00 nDbs – 720€	3 anos
Direito e Humanidade	400,00nDbs–16,32€	30	3600,00 nDbs – 720€	3 anos
Administração Publica	400,00nDbs–16,32€	30	3600,00 nDbs – 720€	3 anos
Cursos de Curta duração				
Formação	Numero máximo de alunos por sala	Propina única	Duração	
Pedreiro de Alvenaria e Acabamento	15	600,00nDb – 24,48€	232 horas	
Pedreiro de Betão Armado	15	400,00nDb – 16,32 €	172 horas	
Armador de Ferragens	15	400,00nDb – 16,32 €	172 horas)	
Carpinteiro de Obras	15	400,00nDb – 16,32 €	172 horas	
Instalador Hidráulico(Canalização)-	15	400,00nDb – 16,32 €	172 horas	
Informática Básica	20	400,00nDb – 16,32 €	172 horas	
Eletricista Instalador Predial	15	600,00nDb – 24,48€	192 horas)	
Serralheiro soldador	15	600,00nDb – 24,48€	252 horas)	
Padeiro e Pasteleiro	15	600,00nDb – 24,48€	(212 horas)	
Operador Processos/Indústria Alimentar	15	400,00nDb – 16,32 €	142 horas)	
Mecânico/Manutenção Automóveis	15	600,00nDb – 24,48€	356 horas)	
Eletricista de Automóveis	15	400,00nDb – 16,32 €	180 horas)	
Mecânico de Manutenção de Motorizadas	15	600,00nDb – 24,48€	216 horas)	

Fonte: Elaboração Própria

A inscrição dos utentes é feita através da secretaria onde são explanadas todas as regras e boas pratica de conduta associadas ao estabelecimento de ensino, é feita a ficha da inscrição e disponibilizada a descrição de produtos/cursos disponíveis e o preço.

As aulas são planificadas por professores juntamente com os coordenadores de cada especialidade e tem uma duração de 45 minutos para todos os cursos de formação técnica e

Profissional ou formação média, contudo é bom, salientar que esses alunos estudam dois períodos manhã e tarde, enquanto os alunos de curta duração as aulas têm uma duração de 4 horas por dia, e os alunos escolhem o período que lhe dar maior facilidade. Os conteúdos programáticos existentes, são da responsabilidade da ETPCPSTP.

4.2.2.2 Mini-Incubadora

Quanto à Mini-Incubadora surgiu graças à cooperação do governo de STP com BAD na perspectiva de criar sinergias entre a área de formação profissional e inserção profissional com a criação e acompanhamento de pequenas empresas, fator de desenvolvimento económico. Esta iniciativa insere-se no ato de empreender, ou seja, de fazer algo novo e diferente dentro de um mercado, de uma empresa ou da sociedade, procurando novas oportunidades por meio da criatividade e da inovação. Uma das formas mais comuns de empreendedorismo é a abertura de novas empresas, inicialmente de pequeno porte. Por esse motivo, é comum que qualquer indivíduo que se arrisque a abrir seu próprio negócio seja chamado de empreendedor. No entanto, a definição formal de empreendedorismo pressupõe colocar em prática uma ideia nova, oferecendo um serviço ou produto inédito ou adotando uma nova maneira de fazer algo que já existe.

O espírito empreendedor faz parte da missão da ETPCPSTP, de formar alunos com as competências necessárias para serem adultos bem-sucedidos. Assim, as aulas de empreendedorismo são um diferencial na preparação para o mercado de trabalho. Quando adultos (depois de formados), os alunos que receberam noções de empreendedorismo têm mais condições de atingir o sucesso em suas carreiras. Além de preparar para o futuro no mercado de trabalho, a educação empreendedora traz benefícios imediatos aos alunos. É através dela que os alunos podem ser estimulados a ter ideias criativas, persistência, comprometimento e autoconfiança. Por outro lado, a disciplina do empreendedorismo vai lhes permitir ter uma visão da importância de que a vida escolar não se resume a obter um diploma que possa garantir a colocação em algum emprego futuro.

Uma mais-valia da Mini Incubadora da ETPCPSTP é a de ajudar os alunos a desenvolver e concretizar os seus projetos através de criação de parcerias com outras empresas que podem vir a contribuir na concretização do mesmo. Se os alunos tiverem ideias, a Mini Incubadora vai ajudá-lo a formular os seus projetos, chamando instituições e empresários para os avaliarem e apontarem soluções para sua posterior implementação.

As principais dificuldades da ETPCPSTP são devidas a conflitos de interesses provocados pela falta de autonomia administrativa e financeira e pela ausência de um comité técnico e sectorial, o que leva a condicionamentos na tomada de decisão, no crescimento profissional dos funcionários, no desempenho dos alunos e na fraca participação ativa das organizações empresariais, dificultando o avanço tecnológico.

4.2.2.3 Recursos Humanos e Técnicos

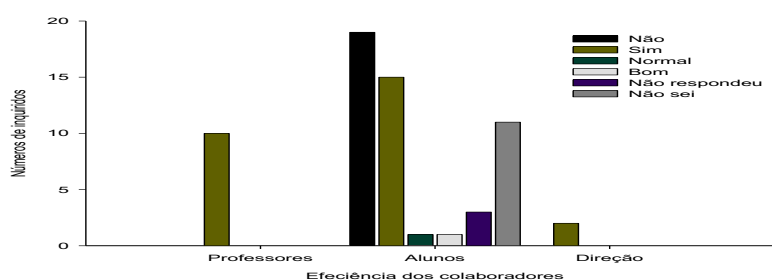
Através de despacho do Ministério da Educação recente, os Recursos Humanos e Técnicos da ETPCPSTP ao nível da direção, integram um diretor de serviço administrativo, um subdiretor para os serviços técnicos e pedagógico e, um administrativo e financeiro.

O diretor tem como incumbência tratar de todos assuntos administrativos relacionados com o ETP. Ao subdiretor cabe tratar dos serviços técnicos e pedagógicos e ao responsável pelas funções administrativas e financeiras, tratar das questões de cobrança de propinas e proposta para compra de equipamentos pedagógicos.

Outros colaboradores são os professores, que devem possuir obrigatoriamente uma licenciatura e os formadores das áreas técnicas, que devem obter formação média ou formação específica de acordo com a especialidade existente neste ensino.

Quanto aos restantes funcionários da secretaria e contínuos, devem possuir no mínimo a 9ª classe embora, por razões políticas, muitos ingressem sem respeitar esses pré-requisitos, o que condiciona o mau relacionamento entre os colaboradores e os utentes. Esta situação é demonstrada pelos resultados obtidos da recolha de informação realizada, onde 38% dos alunos afirmaram a ineficiência dos colaboradores, embora a direção e os professores os considerem eficientes (Figura 7).

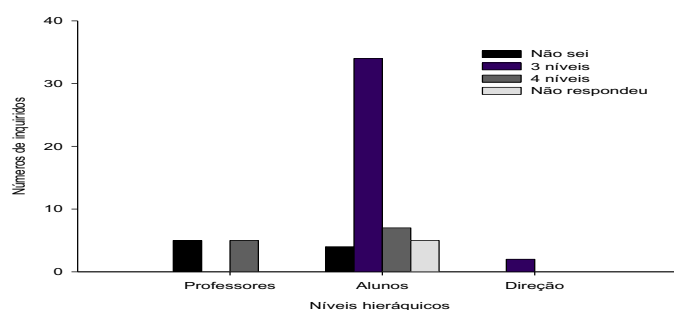
Figura 7– Eficiência dos Colaboradores do Centro de Formação Profissional



Fonte: Elaboração Própria

A totalidade dos professores não consegue identificar os níveis hierárquicos da ETPCPSTP, enquanto 68% dos alunos os identificam, assim como a totalidade dos elementos da direção (Figura 8).

Figura 8– Níveis Hierárquicos existentes na ETPCPSTP

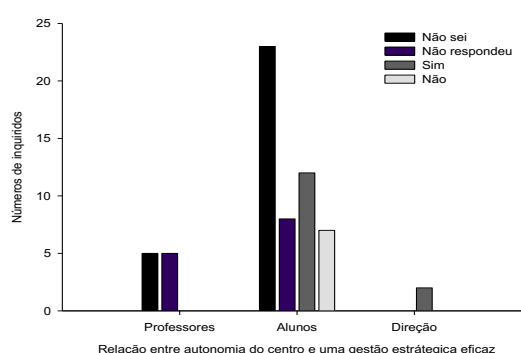


Fonte: Elaboração própria

4.2.2.4 Recursos Financeiros

A ETPCPSTP não dispõe de autonomia financeira, portanto as despesas são feitas através da orientação do MECC e do MFEA, que gere e orienta toda e qualquer atividade a realizar. Quanto às receitas, oriundas dos valores cobrados aos alunos, do aluguer de espaços e da venda de formação, embora sejam depositadas na conta da ETP, são orientadas para fazer face a algumas despesas internas, pelo MECC. Daí que, 24% dos alunos confirmem que a autonomia e gestão estratégica podem trazer grandes benefícios à escola e que 50% dos professores também o ateste, assim como a totalidade dos membros da direção que garante que a ETPCPSTP teria maior aceitação do mercado e maior sucesso nessas condições (Figura 9).

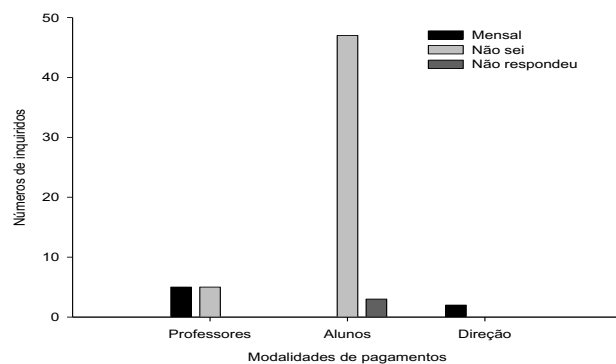
Figura 9– Autonomia e Gestão Estratégica Eficaz



Fonte: Elaboração Própria

Por outro lado, 94% dos alunos não conhecem a modalidade de pagamento deste ensino, enquanto 100% da direção afirma que o pagamento é mensal e 50% dos professores sustentam ser o pagamento mensal (Figura 10).

Figura 10–Modalidades de Pagamento na ETPCPSTP

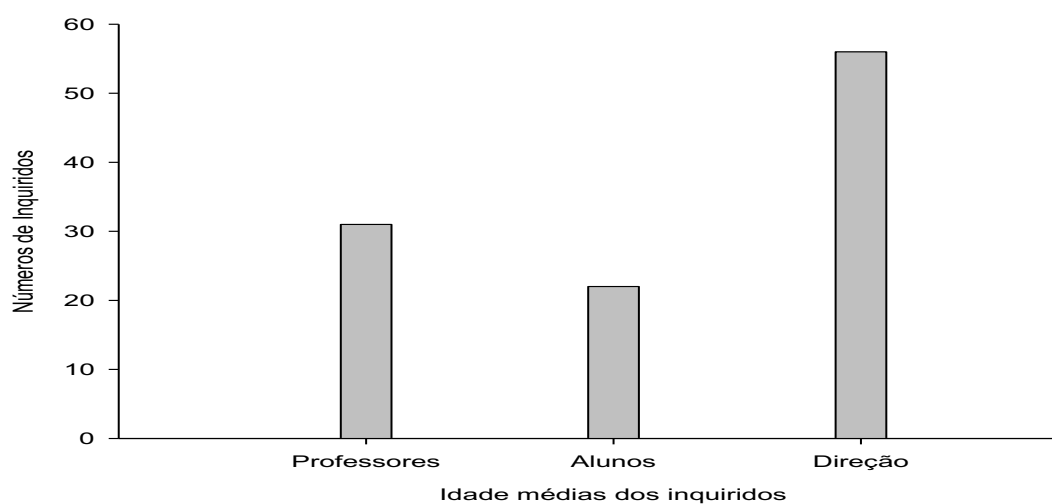


Fonte: Elaboração Própria

4.2.2.5 Perfil dos Colaboradores e da Direção

Tendo em conta que atividade principal é capacitar e formar jovens e adultos, por conseguinte, devem possuir, habilitação académica superior a 9ª classe, possui diversas formações de curta duração para pessoas que têm idade superior a 16 anos e grau académico superior a 6ª classe, Portanto, o inquérito realizado, da faixa etária dos funcionários e alunos e corpo diretivo revela que a idade média dos professores é de 31 anos, enquanto os alunos têm idade média de 22 anos e a direção tem a idade média de 56 anos (Figura 11).

Figura 11– Idade Média dos Colaboradores

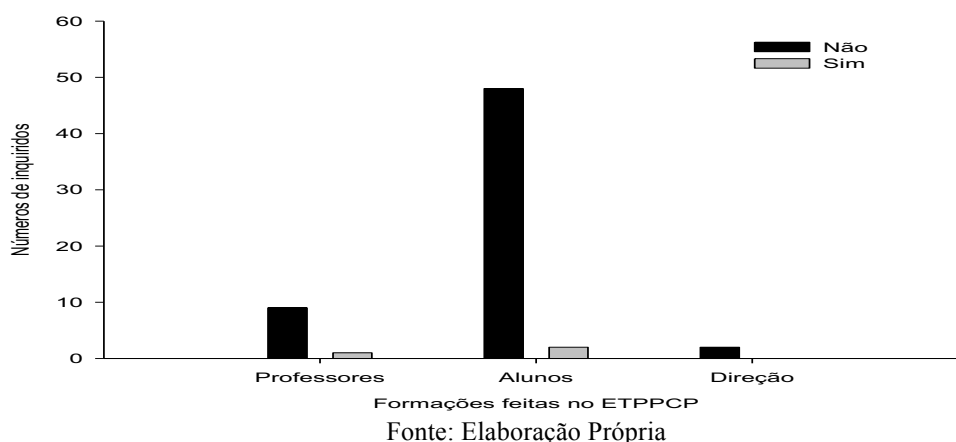


Fonte: Elaboração Própria

Os formandos são jovens com perfil de saída de 12ª classe, que podem, segundo a lei,

prosseguir o seu estudo em qualquer universidade do país ou no estrangeiro. Apesar dos gestores de instituições públicas terem que possuir como habilitação mínima, uma licenciatura, muitos dos gestores atuais carecem de formação superior, sendo colocados na posição de gestor por opção política. Em geral, são todos antigos professores da instituição e possuem formações contínuas. No inquérito realizado, os indivíduos que possuem outras formações, são muito poucos, havendo 90% dos professores que não possuem outras formações e, somente 4% dos alunos possuem formação noutras áreas diferentes dos cursos que frequenta. Quanto à direção, nenhum membro possui outras formações (Figura 12).

Figura 12– Formação dos Colaboradores



4.2.2.6 Imagem e Notoriedade

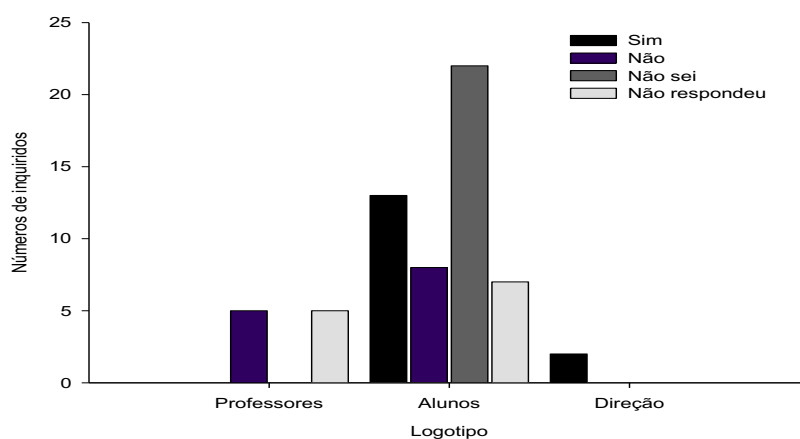
Apesar de existir há mais tempo, a ETPCPSTP só procurou criar uma imagem válida e credível a partir de 2014 com o surgimento do novo departamento, designado por Centro de Formação Profissional Brasil STP, através da oferta de formação de curta duração com qualidade a um custo mínimo, com oferta do manual e de uma t-shirt e publicidade realizada na televisão, para além do bom acolhimentos de todos que procuraram esse serviço, visando uma perceção positiva e o reconhecimento de atributos.

Presentemente, a ETPCPSTP situa-se na base da pirâmide da notoriedade, ou seja, corresponde a uma marca não reconhecida. Embora a sua imagem já exista na mente de alguns clientes, existe, confusão entre as características deste ensino e as ofertas realizadas pelos vários departamento, destacando-se o Centro de Formação Profissional Brasil STP como o mais identificado e reconhecido. Importa assim, definir de entre o logo e as marcas existentes, aquela que deve espelhar este ensino. Mesmo no atual leque de colaboradores existe desconhecimento sobre esta matéria. Cerca de 50% dos professores responderam que não conhecem o logótipo da

ETPCP e os restantes 50% responderam que a ETPCPSTP não possui logótipo. Quanto aos alunos, 44% também não sabem qual é o logótipo da ETPCPSTP, enquanto, que 100% dos inquiridos da direção confirma que a ETPCPSTP possui logótipo (Figura 13).

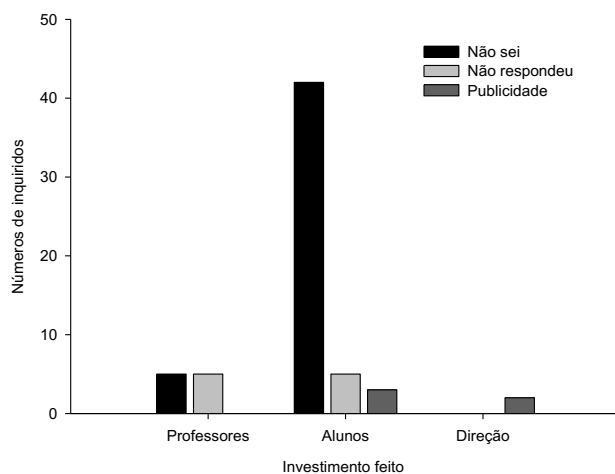
Por outro lado, 84% dos alunos não sabem que tipo de investimento em comunicação é feito neste estabelecimento de ensino, sendo apenas 6% os alunos que disseram que os investimentos são feitos em publicidade. Quanto aos professores, 50% não sabem que tipo de investimento é feito na ETPCPSTP e os restantes 50% não responderam. A totalidade dos inquiridos da direção responderam que o investimento foi feito em publicidade (Figura 14).

Figura 13– Conhecimento do Logótipo da ETPCPSTP



Fonte: Elaboração Própria

Figura 14– Investimento em Comunicação da ETPCPSTP



Fonte: Elaboração Própria

4.2.2.7 Preço

Sendo a ESTPCPSTP um estabelecimento de ensino dependente do estado, com a vocação para a formação de jovens e adultos e o principal objetivo de criação de emprego, é o estado que acarreta todos os custos. Ainda assim são cobradas propinas aos estudantes, como forma de os manter motivados e os incentivar a concluírem as suas formações.

4.2.2.8 Comunicação

Sendo a comunicações fundamental para a criação do valor da marca e da notoriedade e contribuir para a formação de associações e sentimentos positivos, a ESTPCPSTP tem utilizado alguns meios para veicular a sua mensagem ao público-alvo. Os meios de comunicação mais utilizados para a divulgação dos seus produtos/serviços foram os seguintes: televisão, internet, *merchandising* (t-shirts), entrega de certificados, evento de aniversário do centro, workshops, cartazes, brochuras e cartas.

Os anúncios publicitários são passados através de canais da televisão, antes dos programas que despertam maior interesse dos telespectadores, como por exemplo, antes da apresentação do telejornal, no intervalo das novelas e dos jogos de futebol e, por vezes, nos rodapés de alguns programas de interesse social. Os anúncios publicitários são passados em forma de vídeos, periodicamente, durante 15 dias, antes do início do ano letivo. Como é elevado o custo da preparação de vídeos têm-se utilizado mais do que uma vez, os mesmos. O impacto é bastante satisfatório, tendo aumentado a procura dos serviços prestados a a lista de utentes em fila de espera, após a sua visualização.

As t-shirts são todas da mesma cor e tamanho diferente, timbradas com o logótipo da ETPCPSTP e oferecidas aos alunos, funcionários e parceiros. São utilizadas dentro e fora da escola com o objetivo de divulgar o nome do centro no país e no estrangeiro. Ou seja, as t-shirts tem ajudado a criar o sentimento de pertença e de orgulho dos alunos, funcionários e parceiros por fazerem parte deste grupo.

As t-shirts oferecidas aos alunos e aos professores, que diferem embora tenham as mesmas cores, podem ser usadas fora do centro.

Apresentações de workshop são feitas nos distritos em parceria com as câmaras distritais com objetivo de mostrar ao público-alvo os serviços e formações que o centro dispõe. A preparação desta atividade é da inteira responsabilidade das câmaras e normalmente decore no período de férias escolares. O convite é extensivo a todo público, os oradores são professores do centro, por vezes acompanhados de membros de ministério de trabalho e assuntos sociais.

O workshop é feito no auditório das câmaras distritais sendo estas responsáveis pela divulgação.

A entrega de certificados é feita no fim de cada curso, sendo convidados os parceiros, as entidades oficiais, os representantes das empresas, as ONGS, as entidades religiosas e o cidadão civil com certa influência social. A entrega é anunciada atempadamente através dos canais de comunicação (rádio, televisão e página do centro conectada à internet). Após a cerimónia da entrega dos certificados, na qual se fazem também a atribuição de prémios aos melhores alunos, são produzidas notícias que são transmitidas através dos mesmos canais usados para a divulgação do evento. A Figura 15 mostra duas fotografias que ilustram a cerimónia em referência.

Figura 15—Cerimónia da Entrega dos Certificados e Atribuição de Prémios



O aniversário do centro acontece no dia 22 de Maio, sendo os convites para o evento comemorativo feitos através da direcção com a parceria do MECC e da Embaixada da República Federativa de Brasil, acompanhados por um programa alusivo ao dia que inclui visitas à instituição, exposição de fotografias, passagem de vídeos de publicidade, discursos, atividades culturais e, o ponto mais alto, da entrega de certificados e da homenagem aos melhores alunos.

Os cartazes expõem anúncios colocados nas vitrinas da ETPCPSTP, nos locais mais frequentados pelos alunos e visitantes e, noutros estabelecimentos de ensino, como por exemplo: Liceu Manuela Margarido, Liceu Nacional, Escolas Secundárias e, Câmaras Distritais, entre outros locais.

As brochuras são oferecidas aos visitantes e aos interessados que mostrem empenho em saber quais são as atividades (cursos) que a ETPCPSTP proporciona, assim como outros detalhes. As brochuras são atualizadas com o surgimento de novos cursos.

As cartas são endereçadas a muitas organizações como forma de dar informação dos serviços prestados e de outras atividades a serem promovidas, de forma a estimular essas organizações a fazerem pedidos de formações e por outro lado, a comunicar-lhe as capacidades dos formandos e

a potencializar a criação de emprego. As cartas são enviadas sempre e quando haja uma atividade ou evento e proposta de melhorias.

Para que a ETPCPSTP permaneça no mercado com notoriedade, com liderança e antecipando a concorrência, deverá identificar o seu público-alvo, nomeadamente as câmaras distritais, as empresas, funcionários, colaboradores e os potenciais alunos. Depois, deve desenvolver a comunicação de marketing para este fim. Por outro lado, deve-se adotar políticas de marca e de comunicação que criem um elo de comunicação entre a instituição e o público-alvo.

Deste modo, a ETPCPSTP deve ter os objetivos bem delineados para alcançar a sua meta, assim como um bom atendimento, um espaço cuidado e atraente e um serviço de excelência, permitindo que o pessoal que recorre às suas instalações na procura de algum serviço, se sinta valorizado. Ao delinear esses objetivos deve atender-se a um conjunto de fatores, dentre eles o processo de divulgação e comunicação de marketing que deve ser informativa, capaz de persuadir e levar a recordar. Selecionar diferentes meios de comunicação e ser criativo no processo de divulgação e de sensibilização dos potenciais alunos de diferentes níveis de ensino do país (ensino secundário e pré-universitário) é desejável. Ações de comunicação e sensibilização possíveis incluem a realização de eventos, seminários e, workshop, cujo planeamento e implementação seria gerido por um comité técnico sectorial que também teria como funções o desenho curricular e os conteúdos a ser ministrados aos técnicos profissionais. Estas atividades podem ser realizadas nos distritos, nas escolas dos ensinos Secundário e Pré-universitário, no decorrer do ano letivo (Setembro a Julho), com o apoio do coordenador do Centro de Formação Profissional Brasil STP, acompanhado por um representante das câmaras distritais, um representante do Ministério de Trabalho e Assuntos Sociais e, com um ou dois alunos bem-sucedidos que possam explicar ou responder a algumas questões relacionadas com a formação Técnica e Profissional ou Tema em causa. Durante apresentação dessa atividade poderiam ser oferecidas brochuras, desdobráveis, t-shirts, chapéus, esferográficas e ser visualizadas sequências de fotografias e vídeos de atividades desenvolvidas anteriormente, usando sempre o mesmo slogan e logotipo.

4.2.2.9 Distribuição

Atualmente o serviço está centrado numa só instituição embora algumas formações tenham sido realizadas nos distritos, em parceria com as Câmaras Distritais. Tal ocorre não apenas como resposta à procura, como pelo elevado número de jovens e adultos existente em cada distrito. As formações, nestes casos, são ministradas em salas vagas dos liceus, tomando em conta custos e os benefícios com os transportes.

4.4.1.10 Pontos Fortes e Pontos Fracos

Os principais pontos fortes e fracos decorrentes da análise interna, apresentam-se no Quadro 8, cuja análise evidencia o seguinte: a) A falta de material didático, uma ferramenta indispensável ao ensino/ aprendizagem para que o formando tenha o sucesso na sua carreira profissional; b) A inexistência de espaço de lazer, campo de futebol, muro de vedação, internato e falta de meio rolante (transporte escolar), tem causado transtornos aos formandos. A existência dos mesmos traria inúmeros benefícios, tais como: melhor assimilação dos conteúdos por parte dos formandos, facilidade de visita de estudo, ajuda no cumprimento dos horários e melhor controlo dos alunos, c) Não existe grande reconhecimento e valorização dos técnicos, bem como das capacitações dos professores e gestores, numa altura em que os avanços das novas tecnologias se têm tornado uma realidade evidente no campo educacional. Desta forma, é crucial que todos os envolvidos, sendo docente ou não docente esteja dotado de conhecimentos para o processo de ensino/aprendizagem. Pois, esses conhecimentos são utilizados como recurso pedagógico que contribua significativamente para aprendizagem dos formandos e desta feita alcançarmos os objetivos delineados; d) Importa divulgar a instituição como uma das estratégias fundamentais ao seu crescimento e reconhecimento e alcance os resultados satisfatórios aos seus objetivos; e) A criação de novos cursos em todos os períodos (manhã, tarde e noite) constitui uma mais-valia para tendo em conta inúmeros jovens interessados em ter uma formação, e, f) Para o reconhecimento da grandeza da ETPCPSTP, tanto á nível nacional, como no estrangeiro há necessidade de divulgação dos cursos e serviços prestados, uma vez que muitas das empresas não têm conhecimentos dos mesmos. Na sua ausência enfrentam-se problemas de nível estruturais, políticos e de ingresso dos formandos no mercado de emprego.

Quadro 8- Pontos Fortes e Pontos Fracos

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Grande impacto na criação de emprego e desempenho profissional.	Falta de materiais didáticos (ferramentas, equipamentos e consumíveis, meios de comunicação)
Boa Liderança.	Falta de um espaço recreativo (campo de futebol e internatos para os alunos que moram distantes e da Região Autónoma do Príncipe)
Bom relacionamento com os funcionários.	Falta de muro de vedação
Capacidade de oferecer diversas formações técnicas.	Falta de capacitação dos gestores e professores
Infraestrutura feita de raiz.	Falta de reconhecimento e valorização dos técnicos
Bom Nível de conhecimento dos professores (Ensino/aprendizagem)	Falta de divulgação da capacidade de instituição tanto a nível nacional como no estrangeiro
15 alunos por turma, uniformizados	Falta de meios rolantes para deslocação dos alunos

Fonte: Elaboração Própria

4.3 Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta essencial para desenhar estratégias e planos de ação⁴ que se baseia nas oportunidades e ameaças derivados da análise à envolvente externa e nos pontos fortes e pontos fracos que resultam da análise interna. A Matriz SWOT apresenta-se no Quadro 9.

Quadro 9- Matriz SWOT

Pontos Fracos	Pontos Fortes
Falta de materiais didáticos (ferramentas, equipamentos e consumíveis, meios de comunicação).	Boa Liderança.
Falta de um espaço recreativo (campo de futebol e internatos para alunos que moram distante e da região Autónoma do Príncipe).	Bom relacionamento com os funcionários.
Falta de meios rolantes para deslocação dos alunos.	Capacidade de oferecer diversas formações técnicas.
Falta de murro de vedação.	Infraestrutura feita de raiz.
Falta de capacitação dos gestores e professores .	Bom nível de conhecimento dos professores (Ensino/aprendizagem)
Falta de reconhecimento, valorização dos técnicos.	
Falta de divulgação da capacidade da instituição tanto nível nacional como no estrangeiro.	Turmas Pequenas (15 alunos por turma, 100% uniformizados).
Ameaça	Oportunidades
Ensino Profissional não ser valorizado pela população que prefere mandar os jovens para a universidade.	Participação ativa das empresas, Ministério de Trabalho; Câmaras Distritais; Ministério de Saúde; ONGS; Comunidade em Geral; PNUD.
Falta de transporte escolar público.	Criação de Parcerias/Alianças Estratégicas.
Reduzida procura do ensino técnico profissional.	Abertura à cooperação a nível internacional.
Desatualização dos Professores e Gestores/ Falta conhecimento por parte dos Gestores sobre a formação técnica e profissional a ministrar.	Criação de um atelier de trânsito (prestação de serviços para diferentes instituições).

Fonte. Elaboração Própria

4.4 Objetivos

Os objetivos apresentados têm em conta os pontos fracos e fortes e as oportunidades e ameaças analisadas anteriormente e são projetados para um período de um ano (2019-2020), sendo sempre necessário o seu controlo e monitorização. São propostos os seguintes objetivos:

- Alargar o Leque de Serviços e Aumentar as Receitas, através do melhoramento das condições da ETPCPSTP, do aumento do número de alunos em 20%, do alargamento da oferta formativa (Criação de pelo menos 2 Novos Cursos em regime pós-laboral e 2 cursos de nível superior, nomeadamente nível 7 OBTS no ramo técnico de engenharia), da prestação de serviços (Criação de um Atelier de Trânsito e aumento dos serviços em 10%) e da Exposição e Venda de Produtos fabricados pelos Alunos.

⁴<http://www.eng.aedb.br/seget/artigos11/26714255.pdf> 20/10/2017: 11:30 “A matriz SWOT tem papel fundamental na definição das estratégias e planos de ação, pois visa identificar os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, levando em consideração o ambiente interno e externo. Na análise teórica nota-se que a matriz SWOT tem o intuito de compreender fatores influenciadores e apresentar como eles podem afetar a iniciativa organizacional com base nas quatro variáveis, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças”.

- Realizar Parcerias (pelo menos 5 parcerias com diferentes empresas e organizações) e aumentar a Cooperação Internacional na vertente de ensino profissional em 10% (seguindo a sugestão de Quaresma, 2004) para dotar a ETPCPSTP de materiais didáticos e conseguir maior divulgação da escola e dos cursos.

- Obter um índice de satisfação dos utentes de 90% e um índice de 50% de recordação da marca da ETPCPSTP até ao final de 2020.

Os objetivos estratégicos sintetizam-se nos Quadros 10, 11 e 12.

Quadro 10- Objetivo de Alargar o Leque de Serviços e Aumentar as Receitas

Objetivo Estratégico	Alargar o Leque de Serviços e Aumentar as Receitas, através do melhoramento das condições da ETPCPSTP, do alargamento da oferta formativa (Criação de novos cursos), da prestação de serviços (Criação de um Atelier de Trânsito) e da Exposição e Venda de Produtos fabricados pelos Alunos			
-Enquadramento (Problema a resolver/Fragilidade)	-Inexistência de um atelier para prestação de serviços diminui o leque de oferta. - A inexistência de espaço de lazer, campo de futebol, muro de vedação, internato e falta de meio rolante (transporte escolar), causa transtornos aos formandos e limita o seu número. A criação destes espaços e equipamentos, aumentaria a procura e facilitaria uma melhor assimilação dos conteúdos ministrados, permitiria visitas de estudo, cumprimento de horário, controlo de presenças (assiduidade) e um melhor controlo dos alunos. Suportaria ainda a criação de novos cursos			
Indicadores	Criação do Atelier de Trânsito, Construção internatos, muro de vedação, campo de futebol e centro recreativo.			Meta=2019
Estratégias	Responsável	Calendarização	Orçamento	
- Criação de um atelier de transito (prestação de serviços para diferentes instituições); criação de novos cursos pós-laboral. - criação de nível 7 OBTS no ramo técnico curso de engenharia) -exposição e venda de produto fabricado pelos alunos.	-Direção do Centro	2017-2030	O.G.E	

Fonte. Elaboração Própria

Quadro 11- Objetivo de Alargar a Rede de Contactos e Parcerias, Melhorar o Networking e Aumentar a Cooperação Internacional

Objetivo estratégico	Alargar a Rede de Contactos e Parcerias, Melhorar o Networking e Aumentar a Cooperação Internacional			
Enquadramento (Problema a resolver/Fragilidade)	O material didático é uma ferramenta indispensável no ensino/ aprendizagem para que o formando tenha o sucesso na sua carreira profissional. Face os parques recursos da ETPCPSTP, as parcerias e a cooperação internacional pode ser uma forma de Adquirir Materiais Didáticos e Divulgar a Escola			
Indicadores	Data de aquisição de materiais		Meta=2019	
Estratégias	Responsável	Calendarização	Orçamento	
-Estabelecer parcerias com as Camaras, ONGs e Instituições Internacionais para adquirir equipamentos e capacitação dos recursos (gestores e professores), realização de formações e divulgação da ETPCPSTP	direção do centro	2017-2030	de acordo a lista de materiais, equipamentos e necessidades identificadas	

Fonte. Elaboração Própria

Quadro 12- Objetivo de Dinamizar a Satisfação, a Comunicação e a Imagem de Marca

Objetivo Estratégico	Dinamizar a Satisfação, a Comunicação e a Imagem de Marca, obtendo um índice de satisfação dos utentes de 90% e um índice de 50% de recordação da marca da ETPCPSTP		
Enquadramento (Problema a resolver/Fragilidade)	Garantir a satisfação dos alunos e dos técnicos, docentes e não docente, melhorando o processo de ensino/aprendizagem e a comunicação interna e externa.		
Indicadores	Capacitação e Valorização de docentes e não docentes e Avaliação da Satisfação e Imagem de Marca	Meta=2019	
Estratégias	Responsável	Calendarização	Orçamento
-Parceria com diferentes empresas -Cooperação com diferentes Países na vertente de ensino profissional. - Criação de atelier de trânsito. - exposição e venda de alguns produtos confeccionados pelos alunos.	Direção	2020-2030	Ofertas e Apoio

Fonte. Elaboração Própria

4.5 Opções Estratégicas de Marketing

4.5.1 Targeting

A ETPCPSTP está vocacionada para dar formações, de média, curta e longa duração aos jovens e adultos. O *targeting* são assim, indivíduos com idade entre os 16 e os 56 anos, de ambos os sexos, que pretendam aprender uma profissão e desejem continuar a sua formação, por terem perdido a oportunidade de continuarem os seus estudos no ensino fundamental ou por opção própria de avançarem pela via profissionalizante de ensino ou por desejarem mudar de profissão ou melhorar os seus conhecimentos e formação para o mercado de emprego.

Sendo o objetivo da ETPCPSTP alargar a formação oferecida a um targeting cada vez maior, como forma de conseguir maiores níveis de emprego ou criar do próprio emprego, importa trabalhar em conjunto com distintos parceiros, (Ministério de Trabalho, Ministério de Educação, câmaras distritais, ONG, empresas públicas e privadas, nacionais e internacionais), garantir a qualidade do processo de ensino-aprendizagem e o nível de satisfação dos atuais utentes, assim como procurar novos público-alvo. O público-alvo do ETPCPSTP é assim formado por ambos os sexos e de todas as classes sociais, com idade a partir de dezanove anos, residentes em STP. Ou seja, indivíduos jovens e adultos que procurem o seu primeiro emprego de forma a melhorarem a qualidade de vida e se integrem na sociedade.

4.5.2 Segmentação

A ETPCPSTP vai adotar a estratégia de segmentação presente no Quadro 13, a qual é diferenciada pelo tipo de utentes em:

- 1- Utesntes Tradicionais.
- 2- Utesntes Contemporâneos.

Quadro 13- Processo de Segmentação

Variáveis	Descrição
Utesntes Tradicionais	População com idade superior de 16 anos de ambos sexos e de todas as classes sociais que habitualmente são utentes das formações ministradas pela ETPCPSTP.
Utesntes Contemporâneos	População com idade superior de 16 anos de ambos sexos e de todas as classes sociais que são novos utentes das formações ministradas pela ETPCPSTP.

Fonte. Elaboração Própria

Independentemente de serem utentes tradicionais ou novos, o ETPCPSTP deve considerar:

- a) Adolescente de 16 -21 anos: grupo que representa cerca de 5% do publico que atua no CP e que inclui indivíduos cujos pais reconhecem o valor deste tipo de formação em busca de seu primeiro emprego e a possibilidade de adquirirem a base para fazer um curso superior na área da engenharia. A criação dos novos cursos surge como um novo mercado e uma oportunidade para alcançar novos utentes, em formações de curta ou longa duração.
- b) Adultos com idades entre os 21 e os 30 anos (a maior proporção do público deste ensino) ou seja, indivíduos que não podem prosseguir os seus estudo no ensino normal e que se sentem motivados a enveredar pelo ensino profissional e a concluírem o seu cursos com qualidade para conseguirem o primeiro emprego.
- c) Adultos com idade a 31 anos que representa aproximadamente um terço dos utentes da ETPCPSTP.

4.5.3 Fontes de Mercado

Ao nível das fontes de mercado, não se considera haver concorrência direta com outras escolas. Apenas o liceu pode ser considerado como concorrência indireta. Portanto, neste caso, não existe estratégia para as fontes de mercado.

4.5.4 Posicionamento

O conceito de posicionamento está associado a duas componentes complementares: a identificação dos produtos/cursos/formações e a sua diferenciação. A ETPCPSTP, pretende que o eixo de identificação dos cursos sejam os cursos profissionais. Na escolha do eixo de

diferenciação foram tidos em conta as características dos cursos (duração, tema, continuidade), as competências adquiridas e a relação qualidade do ensino/preço. Assim, a ETPCPSTP irá posicionar-se como uma escola de ensino profissional de qualidade, com formações ajustadas ao contexto de STP e de qualidade, que consegue corresponder às exigências do mercado de emprego em termos de diversidade e atualidade.

4.5.5 Política de Marca

Um dos pontos essenciais para a ETPCPSTP é trabalhar e definir uma imagem de marca que possibilite a sua notoriedade, visibilidade e crescimento no mercado do ensino profissional. Para tal, torna-se necessário definir a identidade física da marca. Em termos do nome de marca, a escola irá manter-se com o nome ETP (Escola Técnica Profissional). Este é um nome evocativo, que identifica de imediato a categoria de serviços, que já se encontra no mercado com cursos e formações conhecidos e que trará benefícios, apesar da sua pouca notoriedade. A mudança de nome poderia ser uma opção que aqui não é considerada porque também induziria uma maior aposta na comunicação e divulgação e maiores esforços de marketing e custos associados.

Como praticamente não existe imagem de marca, esta deve ser trabalhada de acordo com os objetivos da escola e do centro politécnico com vista a ser reconhecida pelos seus atributos de posicionamento. O logotipo institucional apresenta-se na Figura 16.

Figura 16–Logotipo Institucional



Fonte: ETPCPSTP (2018)

A imagem remete para os distintos elos de formação que caracterizam o ensino profissional e que transmite continuidade. Como assinatura do serviço foi estabelecido a seguinte frase: A formação que garante o futuro. Desta forma pretende-se resumir o posicionamento da marca, como uma escola que ministra cursos de formação inicial e continuada em alinhamento às exigências do mercado de trabalho.

4.6 Marketing-Mix

Para este plano de marketing serão implementadas estratégias de crescimento, mais precisamente na estratégia de melhoria de produtos/cursos, criação de novos cursos de acordo a necessidade de mercado, bem como, valorização de alunos bem-sucedido no mercado de trabalho, transformando a ETPCPSTP num centro de formação profissional de referência nacional.

4.7 Plano de Ações

O plano de ações é estabelecido de acordo com as estratégias anteriormente definidas que visam atingir os objetivos propostos. O Quadro 14 apresenta a planificação das ações para o ano de 2020.

Quadro 14- Plano de Ações até 2020

Marketing Mix	Ações	Responsável
Produto/curso	<ul style="list-style-type: none"> - Construção de internatos, muro de vedação, campo de futebol, centro recreativo e asfalto do recinto escolar - Criação de produtos de merchandising (desdobráveis, brochuras, camisolas, chapéus, esferográficas, fotos e vídeos) – Estabelecer Parcerias com ONGs, Poder local (Câmaras) e diferentes tipos de Empresas para realização de formações -Exposição e venda de produtos feitos pelos alunos 	 ETPCPSTP
Distribuição	<ul style="list-style-type: none"> - Levar as formações aos distritos em parceria com as Câmaras Distritais realizando-as nas salas vagas dos liceus - Planificar uma resposta à procura Local/territorial - Atender aos custos/ benefícios dos transportes 	 ETPCPSTP
Preço e Segmentação	<ul style="list-style-type: none"> - Criar modalidades de Pagamento Propinas/Prestações - Diferenciar Preços por Segmentos/Necessidades Mercado/Necessidades Empresas. 	 ETPCPSTP
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> - Melhoria Redes Sociais/Facebook /Website/Instagram - Facilitar as informações e inscrições dos alunos online <ul style="list-style-type: none"> - Criação de ateliê de trânsito - Criação de um comité Técnico e sectorial -Campanha de Sensibilização aos potenciais alunos /País - Capacitação dos colaboradores e Corpo Diretivo - Comunicar a diversidade da formação técnica/ Adquirir matérias didáticas -Proatividade/Relacionamento Ativo com as empresas, os Ministério do Trabalho e da Saúde, as Câmaras Distritais, as ONGS, o PNUD e a Comunidade em Geral. 	 ETPCPSTP
Pessoas, Processos e Evidências	<ul style="list-style-type: none"> -Criar Infraestruturas e processos internos - Construção de internatos, muro de vedação, campo de futebol, centro recreativo e asfalto do recinto escolar - Capacitação dos colaboradores e Corpo Diretivo - Melhorar processos administrativos e financeiros - Criação de um comité Técnico e sectorial 	 ETPCPSTP

Fonte. Elaboração Própria

4.8 Orçamento

O Quadro 15 apresenta o orçamento, identificando os gastos que a implementação da presente proposta de plano de marketing acarreta, tendo em conta as ações e o investimento correspondente a cada uma.

Quadro 15- Orçamento de Marketing

Ações	Previsão de Orçamento
Divulgação dos produtos/ursos através de: -televisão; -t-shirts; -entrega de certificado; -aniversário do centro; -cartazes. -televisão Santomense (TVS)	4.098,00€
Criação de desdobráveis, brochuras, camisolas, chapéus, esferográficas, passagem de fotos e vídeos de atividades desenvolvidas pelo Centro.	2.567,00€
Criação de um comité Técnico e sectorial.	1.500,00€
Campanha de sensibilização aos potenciais alunos de diferentes níveis de ensino do país.	600,00€
Realização de Eventos, seminários, workshop nos distritos., nas escolas dos ensinos Secundário e Pré-universitário, no decorrer do ano letivo 2018/2019 e 2019/2020 (Setembro a Julho)	800,00€
TOTAL	9565€

Fonte. Elaboração Própria

Feitas as previsões em concordância com os objetivos estabelecidos de aumento do número de alunos em 20%, da prestação de serviços em 10% e das vendas dos produtos realizados pelos alunos, pode dizer-se que o orçamento apresentado para o plano de marketing prevê um investimento sustentável, e poucos gastos financeiros no que diz respeito à comunicação, uma vez que será direcionada sobretudo para os media online, permitindo obter e aumentar o lucro da ETPCPSTP.

4.9 Avaliação, Controlo e Monitorização

Após a implementação do plano de marketing, é sugerido o controlo do mesmo, permitindo à ETPCPSTP um diagnóstico antecipado de problemas que possam dificultar o alcance dos objetivos estipulados. Caso surjam desvios ou imprevistos, será necessário ajustar as ações delineadas e, conseqüentemente o orçamento e calendarização. O controlo do plano será realizado com intervalos trimestrais para avaliar e comparar a qualidade de aprendizagem, a procura de formação e, a formação ministrada em todos os locais onde vier a ser considerada. É também importante avaliar a adesão e a satisfação dos clientes face a marca (branding) e aos novos cursos

e perceber da sua aderência. O Quadro 16 resume os principais mecanismos de avaliação e controlo do plano de marketing.

Quadro 16- Mecanismos de Avaliação e Controlo do Plano de Marketing

Objetivos	Mecanismos de Avaliação e Controlo
<p>Alargar o Leque de Serviços e Aumentar as Receitas</p> <p>(Melhoria das condições da ETPCPSTP, Criação de novos cursos, Prestação de serviços/Criação de um Atelier de Trânsito e Exposição e Venda de Produtos fabricados pelos Alunos)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Acompanhar o ritmo e a qualidade de construção dos internatos, muro de vedação, campo de futebol e centro recreativo - Avaliar a adesão aos novos cursos (manifestações de interesse e candidaturas) - Analisar semestralmente as candidaturas aos cursos e os novos alunos - Analisar semestralmente o desempenho do Atelier de Trânsito/ Prestação de Serviços Solicitadas e realizadas - Aferir o número de produtos fabricados pelos alunos vendidos mensalmente - Monitorizar o apoio recebido na procura de financiamento
<p>Alargar a Rede de Contactos e Parcerias, Melhorar o Networking e Aumentar a Cooperação Internacional</p> <p>(Pelos menos 5 novas parcerias e aumento da cooperação internacional em 10%)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliar semestralmente os protocolos assinados e as parcerias realizadas - Avaliar anualmente os contactos feitos a nível internacional na vertente de ensino profissional e os acordos de cooperação realizados - Contabilizar os materiais didáticos conseguidos por via das parcerias estabelecidas e a procura de formação/serviços daí decorrentes
<p>Dinamizar a Satisfação, a Comunicação e a Imagem de Marca</p> <p>Obter um índice de satisfação de 90% e de retenção da marca de 50%</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliar anualmente o nº e tipo de reclamações - Realizar inquéritos de satisfação visando melhorar os itens em que o grau de satisfação se situe abaixo dos 50% - Implementar sugestões de melhoria feitas por mais de 50% dos utentes - Produção de Material de Comunicação (vídeos, press-release, brochuras, merchandising), garantindo a coerência das ações de comunicação com os valores da marca - Avaliar mensalmente as fotografias com mais “likes” no Facebook. - Avaliar trimestralmente os cursos mais e menos procurados

Fonte. Elaboração Própria

5. CONCLUSÕES

Este projeto teve como tema central a elaboração de um Plano de Marketing para a ETPCPSTP (Escola Técnica Profissional do Centro Politécnico de São Tomé e Príncipe), cujas principais conclusões e contribuições são apresentadas neste capítulo. Pretende-se também explicar as limitações deste projeto, bem como expor sugestões para outros trabalhos e desenvolvimentos futuros.

5.1 Principais Conclusões e Contribuições

A ETPCPSTP, desde a sua constituição em 1987 até à presente data, tem sofrido um contínuo processo de evolução, pelo que não dispunha de um plano de marketing devidamente elaborado que tivesse em conta a sua posição no mercado educacional. Considerando a necessidade de engrandecer e expandir o Ensino Técnico e Profissional em São Tomé e Príncipe, o plano de marketing é uma ferramenta que permite sensibilizar simultaneamente os potenciais interessados para as vantagens da sua aquisição e os distintos responsáveis pela tomada de decisão, para os problemas existentes, para a necessidade de melhorar o seu funcionamento, para o seu potencial retorno financeiro a longo prazo e, para a sua sustentabilidade. Neste âmbito, foi assim necessário considerar metas específicas na implementação, monitorização e promoção da ETPCPSTP pelo que o presente projeto contemplou ainda os seguintes objetivos específicos:

- Fazer uma análise diagnóstica da situação (interna e externa) do ensino técnico e profissional em STP;
- Identificar as oportunidades e ameaças e os pontos fortes e fracos;
- Estabelecer os objetivos deste tipo de ensino no contexto de STP;
- Definir as opções estratégicas fundamentais (posicionamento, segmentação, fontes de mercado), formular as estratégias de marketing consideradas adequadas e apresentar um plano de marketing.

Pretendia-se, contribuir para melhorar a oferta e funcionamento do ensino técnico profissional e incentivar a sua procura por parte da população, divulgando as suas vantagens e promovendo as ofertas formativas existentes e novas ofertas, contribuindo, desta forma, para a prestação de um melhor e mais abrangente serviço público de capacitação e melhoria profissional das pessoas. Sobretudo, atendendo a que não existe outra instituição que disponibilize ensino profissional ou vocacional à população.

Com as informações recolhidas pretendeu-se, através do desenho deste Plano de Marketing, obter um guia para a ETPCPSTP até 2020, no que diz respeito às estratégias das variáveis do Marketing-Mx (serviço/curso, preço, distribuição, comunicação, pessoas, processos e, evidências físicas) e às ações necessárias para alcançar os objetivos propostos.

Como tal, foram gerados três grandes objetivos de marketing, nomeadamente: 1) alargar o leque de serviços e aumentar as receitas; 2) alargar a rede de contatos e parceiros, melhorar o *networking* e aumentar a cooperação internacional; e, 3) dinamizar a satisfação, a comunicação e a imagem de marca. Com a definição destes objetivos pretende-se posicionar ao ETPCPSTP na mente dos utentes e outros clientes-alvo como prestador de serviços de elevado valor percebido, e cursos de qualidade ajustados às necessidades e à envolvente do mercado de emprego.

Estes objetivos refletiram-se em ações propostas nas variáveis do Marketing-Mix e, com o intuito de tornar este Plano de Marketing exequível, elaborou-se um plano de implementação e controlo das ações propostas, bem como a sua calendarização. Com estes contributos espera-se reunir as condições para desenvolver o serviço prestado pela ETPCPSTP, com foco nos utentes e necessidades da população jovem e adulta e contribuir para o reforço do uso das ferramentas de Marketing no planeamento dos serviços prestados pela ETPCPSTP.

Espera-se que este trabalho sirva de base a um planeamento continuo e progressivo, com capacidade de adaptação às mudanças do meio envolvente, aliado a uma boa gestão de marketing. Será também necessário persistência e empenho político para o cumprimento dos prazos e programas aqui propostos. Recomenda-se ainda à ETPCPSTP que não negligencie o planeamento e encare o marketing como uma área fundamental à sua sustentabilidade.

5.2 Limitações do Projeto

A ETPCPSTP não possui, até à data, nenhum plano de marketing, trabalhando cada gestor com base na sua experiência, conhecimento ou convicção, sendo visto com insuficiências ao nível da gestão e grandes dificuldades de funcionamento, em termos gerais.

O presente trabalho de projeto procurou dar um contributo para melhorar a visibilidade e o desempenho da ETPCPSTO, utilizando o marketing como ferramenta estratégica. Contudo, tem algumas limitações, desde logo a impossibilidade de estudar de forma mais aprofundada a ETPCPSTP, ao nível financeiro político, pelas escassas orientações de política definidas para a mesma, assim como para o ensino técnico profissional no país. Esta situação, aliada ao facto da ETPCPSTP nunca ter apostado na ferramenta do marketing, traduz-se em dificuldades acrescidas na escolha das opções estratégicas e na definição das políticas de marketing, apesar das vantagens desta não ter quaisquer concorrentes diretos.

Limitações foram ainda encontradas ao nível da recolha de informação relativamente ao mercado, atual e potencial, as quais teriam sido importantes para a melhoria da análise da envolvente externa.

5.3 Sugestões para Trabalhos Futuros

Constando a importância do planeamento de marketing no sistema de ensino, em geral, e do ensino técnico e profissional, em particular, a partir deste estudo, propõem-se as seguintes sugestões para trabalhos futuros:

- Avaliar o grau de sustentabilidade e os resultados obtidos após a execução da atual proposta de plano de marketing.
- Estudar distintos modelos de marketing, avaliando aquele que mais adequa a este tipo de ensino e ao contexto de São Tomé e Príncipe.
- Elaborar um plano de marketing mais ambicioso que permita à ETPCPSTP aumentar a sua capacidade de intervenção ao nível da formação técnica e profissional.
- Fazer um levantamento das necessidades formativas do país, ao nível do ensino técnico e profissional.

BIBLIOGRAFIA

- AMA-America Marketing association (2016). “Dictionary”. Disponível em: <https://www.ama.org/resources/pages/dictionary.aspx?dLetter=B> [Consulta em 10 de Junho de 2017].
- Assis, V., Pimentel, R. & Prates, G. (2004). Marketng Educacional e o Advento do Ensino à Distância. Convibra, Congresso Virtual Brasileiro de Administração. Disponível em : <http://www.convibra.com.br/2004/pdf/75.pdf> [Consulta em 13 de Janeiro de 2018].
- Bertolin, J. (2009). Qualidade em educação superior: da diversidade de concepções à inexorável subjetividade conceitual. Avaliação, Campinas, v. 14, n. 1, p. 127-149, mar.
- Blythe, J. (2005). Essentials of Marketing (3ª edição ed.). university of Glamorg, England: Prentice Hall.
- Braga, R. (2002). O marketing nas instituições de ensino. *Revista Aprender*, Edição de Julho/Agosto.
- Brito, B. (Coord.) Alarcão, N., Marques, J. (2009). Desenvolvimento Comunitário: das teorias às práticas Turismo, Ambiente e Práticas Educativas em São Tomé e Príncipe. Seminário do Centro de Estudos Africanos (CEA/ISCTE).
- Branco, A. (2013). Marketing de Serviços em Instituição de Ensino. Dissertação de Mestrado. Lisboa.
- Cardoso, M. M. (2004). Educação/Formação/Investigação em São Tomé e Príncipe - Será uma aposta do país no caminho para o desenvolvimento? VIII Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais, Coimbra, 16-18 Setembro.
- Chodi (2007) Chiodi, L (2007). A Marca Educacional: Educacional ou racional? Do blog ABC do Branding. Disponível em: <http://marcaseducacionais.blogspot.pt/2007/07/marca-educacional-emocional-ou- racional.html> [Consulta em 5 de Junho de 2017].
- Coelho, F. (2011). Marketing. in João Lisboa/Filipe Almeida/Filipe Coelho/Arnaldo Coelho, «Introdução à Gestão de Organizações». 3ª Edição. Porto: Vida Económica – Editorial, SA, 2011. Capítulo VIII.
- Constituição da RDSTP (2009). Artigo 2.
- Cooper, J. & Lane, P. (1997). Practical Marketing Planning. MacMillan Business.
- Cousins, L. (1991). Marketing Plans or Marketing Planning? *Business Strategy Review*, 2(2): 35-54.
- Cravens, D. & Piercy, N. (2013). Strategic Marketing. 10ª Edição. New: McGraw-Hill.
- Dashöfer, H. & Dashöfer, Verlag. (2003), O Plano de Marketing, Lisboa: Edições Profissionais, Sociedade Unipessoal, Lda.
- Douglas, H. & Bateson, J. (2003). Princípios de marketing de serviços: conceitos e casos. São Paulo: Thomson Pioneira.

- Espírito-Santo (2009). São Tomé e Príncipe problemas e perspetivas para o seu desenvolvimento. Edição Colibri, Junho, Lisboa.
- Greenley, G., Hooley, G. & Saunders, J. (2004). Management processes in marketing planning, *European Journal of Marketing* Vol. 38 No. 8, pp. 933-955.
- Gummesson, Evert (2005). Qualitative research in marketing: Road-map for a wilderness of complexity and unpredictability, *European Journal of Marketing*, Vol. 39 Issue: 3/4, pp.309-327.
- Hoffman, K. & Bateson, J. (2003). Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos. São Paulo: Thomson Pioneira.
- Honebein, P. (1996). Seven goals for the design of constructivist learning environments. In B. Wilson (Ed.), *Constructivist learning environments* (pp. 17-24). Englewood Cliffs, NJ: Educational Technology.
- Hunt, S. (2002). *Foundations of Marketing Theory: Toward a General Theory of Marketing*. Armonk, NY: M.E. Sharp.
- INE – Instituto Nacional de Estatística (2017). Estatísticas da Educação. Disponível em: <https://www.inec.pt/index.php/informacoes-estatisticas/educacao> [Consulta em 3 de Março de 2018].
- Kerin, R., Hartley, S., Berkowitz, E. & Ridelius, W. (2008). *Marketing*. 8ª Edição. McGrawHill, São Paulo, Brasil.
- Kotler, P. (1970). Corporate Models: Better Marketing Plans. *Harvard Business Review*, 48(4): 135-149.
- Kotler, P. (1972). A Generic Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, 36(2): 46- 54.
- Kotler, P. (1998) *Administração de marketing: análise, planeamento, implementação e controle*. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- Kotler, P. & Fox, K. (1994). *Marketing estratégico para instituições educacionais*. Tradução Ailton Bonfim Brandão. São Paulo: Atlas.
- Kotler, P. & Keller, K. (2006). *Administração de Marketing*. 12ª Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2008). Marketing Plan. In D. Parker (Eds.), *Principles of Marketing: A1-A9*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P. (2010). *Marketing para o Século XXI*. 6ª Edição. Lisboa: Editorial Presença.
- Kotler, P. (2011), Philip Kotler's Contributions to Marketing Theory and Practice, in Naresh K. Malhotra (ed.) *Review of Marketing Research: Special Issue – Marketing Legends* (Review of Marketing Research, Volume 8) Emerald Group Publishing Limited, pp.87 – 120.
- Kotler, P. & Keller, K. (2016). *Marketing Management*. 14ª Edição. Prentice Hall.
- Lambin, J. (2000), *Marketing Estratégico*, Lisboa: McGraw-Hill de Portugal, Lda.

- Las Casas, A. L. (1997). Marketing: conceitos, exercícios, casos. 4.a ed. São Paulo: Atlas.
- Lendrevie, J., Lévy, J. Dionísio, P. & Rodrigues, J. (2015). Mercator da Língua Portuguesa: Teoria e prática do Marketing. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P. e Rodrigues, J. V. (2004), Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing. Lisboa: Dom Quixote.
- Lisboa, J., Coelho, A., Coelho, F. & Almeida, F. (2011) . Introdução à Gestão de Organizações, 3ª Edição (eBook) Vida Económica.
- McKenzie, A., Morgan, C., Cochrane, K., Watson, G. & Roberts, D. (2002). Authentic learning: What is it, and what are the ideal curriculum conditions in which to cultivate it? Proceedings of the 25th annual conference of the Higher Education Research and Development Society of Australia (pp. 426-433). Perth, Western Austrália. Disponível em: http://www.herdsa.org.au/?page_id=176. [Consulta em 3 de Outubro de 2017].
- Madeira, M. (2006). Ensino Profissional de Jovens. Um Percurso Escolar Diferente Para a (Re) Construção de Projectos de Vida. *Revista Lusofonia de Educação* , 141.
- McDonald, M. (1996), Strategic marketing planning: theory, practice and research agendas, *Journal of Marketing Management*, Vol. 12 No. 1-3, pp. 5-27.
- McDonald, M. (2008), On Marketing Planning: Understanding marketing plans and strategy, London, Philadelphia: Kogan page.
- Macdonald, M. & Wilson, H. (2011). Marketing plans: How to prepare them, how to use them. 7ª Edição. Chichester: Wiley.
- McDonald, M., Frow, P. & Payne, A. (2011). Marketing plans for service business: a complete guide. West Sussex.
- McDonald, M. (2015). Marketing Planning. *Wiley Encyclopedia of Management*. 9:1–6.
- MECC - Ministério de Educação Cultura e Ciência (1981). Decreto-lei n.º 13/81, 04 de Maio.
- MECC - Ministério de Educação Cultura e Ciência (2017). Cursos Ministrados e Alunos no Centro de Formação Profissional.
- MECC - Ministério de Educação Cultura e Ciência (2010). Lei nº2/2003- Lei de Bases do Sistema Educativo-Outubro.
- Mendes, T. (2013). Marketing Educacional Como Instrumento de Gestão e Administração nos Estabelecimentos Escolares. Dissertação de Mestrado em Ciências da Educação e da Formação. Universiade do Algarve, Portugal. Disponível em : https://sapientia.ualg.pt/bitstream/10400.1/3672/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o_Mestrado_Ci%C3%A7ncias%20da%20Educa%C3%A7%C3%A3o%20e%20Forma%C3%A7%C3%A3o_especializa%C3%A7%C3%A3o_Gest%C3%A3o%20e%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20Educacional_aluno_a35100_Tito%20~1.pdf [Consulta em 13 de Janeiro de 2018].

- Miranda, C. & Arruda, D. (2004). Evolução do pensamento de Marketing: uma análise do corpo doutrinário acumulado no século XX. RIMAR - Revista Interdisciplinar de Marketing, Maringá, v. 3, n. 1, p. 40-57, jan./jun.
- Neves, M. (2001). Strategic Marketing Planning Process under a Network Approach. Pensa. Universidade de São Paulo.
- Nunes, J. & Cavique, L. (2001). Plano de Marketing: estratégia em ação. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (2016). Africa Human Development Report 2016. Accelerating Gender Equality and Women's Empowerment in Africa. Organização das Nações Unidas. Disponível em: http://hdr.undp.org/sites/default/files/afhdr_2016_lowres_en.pdf [Consulta em 3 de Abril de 2018].
- Prieto, M. (2010). Marketing Educativo. Disponível em: http://www.martaprietoasiron.com/index.php?menu=ver_item.php&item=46&pag=Marketing%20Educativo [Consulta em 13 de Janeiro de 2018].
- Quaresma, L. (2004). Reforço da Cooperação no Domínio da Educação Entre os PALOP. Reunião dos Ministros da Educação dos PALOP e da Guiné Equatorial.
- Rabuske, A. C. (2003). A importância do Marketing Educacional Para Melhoria da Qualidade de Ensino. Monografia do Curso de Pedagogia. Universidade do Paraná. Curitiba, Brasil. Disponível em: <http://tceonline.utp.br/wp-content/uploads/2014/04/A-IMPORTANCIA-DO-MARKETING-EDUCACIONAL.pdf> [Consulta em 13 de Janeiro de 2018].
- Saunders, Mark; Lewis, Philip; Thornhill, Adrian (2009). Research Methods for business students, Harlow, Pearson Education Limited, 5ª Edição.
- Silvério, Marta (2003). Pesquisa de Marketing. Évora: Publicações Universidade de Évora, Ciências Económicas e Empresarias.
- Sion, D., Mercúrio, N., Tofoli, I. & Vendrame, M. (2011). Marketing Educacional. III Encontro Científico e Simpósio de Educação Unisalesiano. Educação e Pesquisa: a produção do conhecimento e a formação de pesquisadores, Brasil. Disponível em: <http://www.unisalesiano.edu.br/simposio2011/publicado/artigo0017.pdf> [Consulta em 13 de Janeiro de 2018].
- Smith, L. & Doren, D. (2004). The reality-based learning method: A simple method for keeping teaching activities relevant and effective. *Journal of Marketing Education* 26 (1): 66-74.
- Stapleton, J. (1974). How to prepare a marketing plan, London: Gower Press.
- Stevens, R., Loudon, D., Wrenn, B. & Mansfield, P. (2013). Marketing Planning Guide. Routledge
- Westwood, J. (1999). Como redigir um Plano de Marketing. Mem Martins: Publicações Europa-América.

Westwood, J. (2007). O Plano de Marketing, São Paulo: M.Books.

NETGRAFIA

American Marketing Association - (www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx)

Africa Turismo – (www.africa-turismo.com/sao-tome-principe/mapas.ht 04/10/17)

Análise Swot – (<https://aberturasimples.com.br/analise-swot/> 18/10/2017)

INE – Instituto Nacional de Estatística – (<https://www.ine.st/index.php/informacoes-estatisticas/educacao>)

United Nations Development Programme – Regional Human Development Report 2016: África
(<http://hdr.undp.org/en/content/regional-human-development-report-2016-africa>)

ANEXO – GUIÃO DA ENTREVISTA

Este guião de entrevista é realizado no âmbito de uma Dissertação de Mestrado em Gestão, especialização em Marketing, da Universidade de Évora. Pretende-se aplicar o presente guião aos principais responsáveis dos vários níveis de intervenção, decisão e operacionalização da E.M.E.T.S.T.P.. Toda a informação é confidencial.

Tema: Plano de Marketing para a Escola Técnica e Profissional do Centro Politécnico.
Objetivo Geral: de elaborar um Plano de Marketing para o Ensino Técnico e Profissional em São Tomé e Príncipe (E.M.E.T.S.T.P.).

Designação	Objetivos Específicos	Formulário de Perguntas
BLOCO A – Legitimação da Entrevista	-Legitimar a entrevista; -Pedir autorização para gravar a entrevista; -Motivar o entrevistado	Uma vez que será garantida a confidencialidade de todos os dados, será que é possível procedermos a gravação desta entrevista?
BLOCO B – Caracterização do Entrevistado	-Conhecer o perfil pessoal e académico do entrevistado/a -Caraterizar a sua função	1 - Qual a sua idade? 2- Quanto tempo de serviço (docente/funcionário/aluno) tem? 3 - Qual a área da sua Formação? 4 - Possui outras formações? Quais? 5 – Já realizou alguma formação na E.M.E.T.S.T.P? Qual? Porquê?
BLOCO C – Histórico/Caracterização da EMETSTP	- Conhecer o histórico e o modelo da organização	6 -Qual é a data de início das atividades da E.M.E.T.S.T.P? 7- Quia os objectivos da E.M.E.T.S.T.P até 2018? 8 - Quantos níveis hierárquicos têm o estabelecimento escolar? 9 - Qual o nº de colaboradores e de clientes (alunos)? O nº de cursos? E a sua evolução nos últimos anos? 10- Está satisfeito com as instalações (salas aula/oficinas/...)? O que acha que pode/deve mudar? 11- Em relação aos equipamentos, está satisfeito? O que acha que pode mudar? 12- Que modalidades de pagamento oferece? O que pode mudar?
BLOCO D – Estratégia Organizacional	- Conhecer a estratégia que existe na instituição e suas implicações - Conhecer os pontos fracos e fortes	13 - A E.M.E.T.S.T.P adota algum planeamento estratégico rígido? Qual a sua periodicidade? Que técnicas usa? 134- Que oportunidades de mercado identifica para a E.M.E.T.S.T.P? E que barreias/ameaças?

		<p>15- Reconhece alguma influência da satisfação dos alunos da escola na estratégia organizacional? Em que medida?</p> <p>16 - Considera que exista alguma relação entre autonomia da E.M.E.T.S.T.P e uma gestão estratégica eficaz?</p> <p>17 - Na sua opinião, quais são os principais fatores de competitividade/ as vantagens competitivas da E.M.E.T.S.T.P?</p> <p>18 - Quais pensa serem as principais prioridades e necessidades da organização no atual contexto económico e social de ST? E os pontos fortes da E.M.E.T.S.T.P?</p> <p>19 - Qual o mercado da E.M.E.T.S.T.P? nacional/regional..</p> <p>20 - E as suas principais dificuldades? Pontos fracos?</p> <p>21 - Quais devem ser os objetivos a curto, médio e longo prazo? Que estratégias para os alcançar?</p>
BLOCO E – GRH	<ul style="list-style-type: none"> - Perceber se a E.M.E.T.S.T.P disponibiliza formação aos seus colaboradores - Compreender se a E.M.E.T.S.T.P tem projectos com outras escolas ou instituições 	<p>22-A E.M.E.T.S.T.P disponibiliza formação aos colaboradores (pessoal docente, não docente) e aos colaboradores (alunos e encarregados de educação)?</p> <p>23 - Que estratégias são utilizadas para manter os colaboradores motivados?</p> <p>24 - Considera o seu grupo de colaboradores eficazes e eficientes, capazes de dar respostas às necessidades dos clientes?</p>
BLOCO F – Programas e Ações de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> - Analisar as estratégias marketing - Conhecer oportunidades desenvolvidas pelo marketing (maior competitividade e valor) -Identificar acções de marketing educacional - Entender a forma como marketing influencia os colaboradores / clientes ao nível da satisfação - Promover o marketing enquanto instrumento na ajuda à divulgação da oferta formativa e angariação de alunos 	<p>25 - Na E.M.E.T.S.T.P existe uma área/departamento de marketing?</p> <p>26- A que tipo de cliente/estudantes se dirige a E.M.E.T.S.T.P?</p> <p>27- Que alunos mais procuram a E.M.E.T.S.T.P? idade/género/origem?</p> <p>28 – Quais os cursos/formações mais procurados?</p> <p>29 – Qual a taxa de empregabilidade dos formados?</p> <p>30-Como chegam os clientes à E.M.E.T.S.T.P pela primeira vez? Quais os mais importantes? E leais?</p> <p>31-Que imagem tem a E.M.E.T.S.T.P? Porquê?</p> <p>32 - A E.M.E.T.S.T.P desenvolve políticas para captar e satisfazer o cliente? Como? Quais?</p> <p>33- Quais são os investimentos feitos pela E.M.E.T.S.T.P em termos de promoção da sua marca? Dê-nos exemplos.</p> <p>34- Tem um logotipo? Uma página Web? O que transmite? Ou o que pretendia que transmitisse?</p>

		<p>35 – São realizadas acções concretas (campanhas promocionais, publicitárias e humanitárias e em que espaços) de Marketing na instituição? Exemplifique.</p> <p>36- Considera que a E.M.E.T.S.T.P tem concorrência directa? Quem? O que a distingue da concorrência?</p> <p>37- A E.M.E.T.S.T.P analisa a concorrência? Que estratégias usa para fazer face á concorrência?</p> <p>38 – A quem se dirigem? (Alunos, Docentes, EE, comunidade em geral)</p> <p>39 - Considera que as oportunidades desenvolvidas através de marketing são uma mais valia na competitividade e acréscimo de valor para a organização? Porquê?</p> <p>40 - Como descreve o mercado (ETP) em que atua?</p> <p>41 - Há perspectivas da E.M.E.T.S.T.P investir em novas áreas /cursos para satisfazer os clientes? Dê-nos exemplos de como irão fazer essas acções em concreto? (por meio da internet, correio electrónico, panfletos, outdoors, media...)</p> <p>42- De que forma os potenciais clientes tem acesso a toda a informação da E.M.E.T.S.T.P? Faz divulgação do serviço?</p> <p>(matrículas, congressos, colóquios, formações, seminários, outras actividades)</p> <p>43-Acha que essa divulgação tem sido suficiente ou poderia fazer algo mais? O quê?</p> <p>44- Planeia os orçamentos de comunicação/divulgação?</p> <p>45 - Como considera possível uma abordagem do marketing ao nível da gestão da E.M.E.T.S.T.P?</p> <p>46 - Considera importante a notoriedade/imagem da E.M.E.T.S.T.P um indicador válido de qualidade escolar?</p> <p>47 – A imagem da E.M.E.T.S.T.P pode ser encarado como um instrumento de marketing? Como a melhorar?</p> <p>48 – O Marketing pode ser um instrumento de operacionalização da autonomia da E.M.E.T.S.T.P?</p> <p>49 – Como gostaria que a E.M.E.T.S.T.P se posicionasse daqui a 10 anos?</p> <p>50 - Acha uma mais valia apostar na imagem de marca da E.M.E.T.S.T.P? Valor atribuído_____</p>
--	--	--

